

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN COMPARADA



TEMA:

Estudio Comparado de la Política: Gestión Educativa en el Instituto Nacional de Chinandega y el Núcleo Educativo Público-Rural "Ángela Moreira". 2013-2014.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN COMPARADA

AUTORA:

Josefa Landero Hernández

TUTOR:

Dr. Emilio Rafael Avendaño Jiménez

CON LA COLABORACIÓN Y AUSPICIO DE



LEÓN, ABRIL 2015



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA - LEÓN

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y PROYECCIÓN SOCIAL

UNAN - León
Edificio Central
Ap. 68, León, Nicaragua
Tel./FAX:
(505) 311 5013 ext 1076
e.mail: vip@unanleon.edu.ni

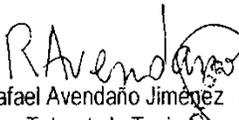
León, 7 de abril del 2015

MSc. Eva Mercedes Chavarría
Directora Maestría en Educación Comparada
Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades
Su Despacho

Estimada Maestra Chavarría:

Por este medio comunico a Usted que la Monografía titulada **“Estudio Comparado de la Política: Gestión Educativa en el Instituto Nacional de Chinandega y el Núcleo Educativo Público-Rural “Ángela Moreira” 2013-2314”**, elaborada por la Licenciada Josefa Landero Hernández, para optar al Grado de Magister Scientiae en Educación Comparada, cumple con los requerimientos mínimos para ser presentada ante un Tribunal Examinador.

Agradeciendo su atención le saluda..


Rafael Avendaño Jiménez
Tutor de la Tesis



cc.: Licda. Josefa Landero
archivo

raj.mcm.

DEDICATORIA

Hoy, cuando estoy a punto de lograr una de mis metas trazadas en la vida académica, dedico el fruto de mi esfuerzo:

A Dios todopoderoso por haberme dado vida para cumplir con los requisitos establecidos para los estudios de especialización realizados en la Ilustre Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León.

A mi madre a quien debo la existencia, por ser inspiradora de mis sueños y de todos los actos de mi vida.

A mi padre (Q.E.P.D.) por su amor, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizaron y que siempre me infundió, por el valor mostrado para salir adelante.

A mis hijos, Connie Edith y Franklin Ildefonso, la razón de mi vida y que mi perseverancia les sirva de ejemplo de constancia para lograr una meta.

A mis nietos; Jadeen Sadrac, Peyton Angeline y Joseph Ariel, que es el resultado de mis entrañas como madre.

A mis 4 hermanos, a quienes amo y respeto muchísimo, porque son parte importante de mi vida y he recibido de cada uno de ellos mucho apoyo y respeto, quienes han sido inspiradores de todos mis sueños por sus constancias y perseverancias. . Espero que mi éxito sea el éxito de ellos también, por ser ejemplos y de los que he aprendido mis aciertos y de los momentos buenos y difíciles que nos ha tocado vivir.

A cada uno de los miembros de mi familia y amigos que me han apoyado durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS

Cuando se acerca el cumplimiento de una meta, se agradece al creador por haberme dado vida para seguir adelante y tener paciencia y constancia.

Es entonces posible extender tal agradecimiento a:

La República Bolivariana de Venezuela, por darnos la oportunidad de realizar esta Maestría en el campo educativo, a mi patria, Nicaragua por ser parte del ALBA-Educación, sin la que no hubiese sido posible la realización de la misma. A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de perfeccionamiento académico.

A mi tutor, Dr. Emilio Rafael Avendaño Jiménez, por sus orientaciones y apoyo recibido durante el desarrollo de la investigación.

A los profesores, que nos orientaron durante el desarrollo de todas las actividades académicas.

A la Lic. Juanita Molina, por sus consejos, orientaciones y apoyo.

A todos los miembros de la comunidad Educativa de los Centros Públicos de Secundaria Instituto Nacional de Chinandega y el Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira, que colaboraron proporcionando la información solicitada.

A todos los amigos, que me ayudaron y compartieron buenos momentos conmigo.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia, pues he recibido mucho apoyo y aliento para continuar mi camino de verdad que les agradezco mucho. A todos mil
gracias.

RESUMEN

La presente investigación trata del, Estudio Comparado de la Política de Gestión Educativa en dos centros públicos de secundaria del municipio de Chinandega, se investigara en ambos centros; la implementación de la política del modelo Responsabilidad Compartida.

A partir del año 2007, se definen las políticas educativas, promovidas por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional. Así mismo, en el periodo 2012-2015, se da continuidad a dichas políticas, con el modelo de Responsabilidad Compartida, de carácter protagónico en la toma de decisiones.

En este sentido, el propósito de la investigación, es contribuir a la mejora de implementación del modelo Responsabilidad Compartida, indagando en cada uno de los centros el grado de participación de los actores socioeducativos y en la toma de decisiones, de los hallazgos se realizaran recomendaciones que servirán a otros centros, para su aplicación y será un referente a otros investigadores.

Los instrumentos empleados fueron la observación, encuesta y la entrevista, eligiendo trabajar la encuesta con preguntas cerradas y respuestas con alternativas múltiples. Los datos obtenidos se analizaron mediante procesos cuantitativos y cualitativos.

Finalmente, del análisis de los datos obtenidos, de la política de Gestión Educativa tomando en cuenta las dimensiones: planificación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y participación de los actores involucrados se determinó, los avances, las acciones y factores que obstaculizan la implementación del modelo Responsabilidad Compartida.

ÍNDICE

CAPITULO I	
1- Introducción	1
1.1-Antecedentes	2
1.2-Problema	5
1.3-Justificación	6
1.4-Campo de Investigación	7
1.5-Objetivos	8
1.6-Limitaciones	9
1.7-Porque y para que de la Tesis	10
CAPITULO II	
2-Marco de Referencia	11
2.1-Marco Contextual	11
2.1.1-Characterización de Chinandega	11
2.1.1.1-Ubicación Geográfica	11
2.1.1.2-Reseña Histórica	12
2.1.1.3-Población	12
2.1.1.4-Economía	13
2.1.1.5-Educación	14
2.1.2-Instituto Nacional de Chinandega	16
2.1.3-Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira	18
CAPITULO III	
3-Marco Teórico	21
3.1-Educación Comparada	21
3.1.1-Definiciones	21
3.1.2-Utilidad de los Estudios Comparados	21
3.1.3-Unidades de Comparación	22
3.1.4-Líneas de Investigación	23
3.1.5-Método de la Educación Comparada	25
3.1.6-Nicaragua y el ALBA	29
3.2.- Responsabilidad Compartida	30
3.2.1-Definición	30
3.2.2-Modelo	30
3.2.3.- Modelo Educativo	30
3.2.4-Política	30
3.2.4.1-Política Educativa del Modelo Responsabilidad Compartida	30
3.2.5-Características Responsabilidad Compartida	33
3.2.6- Principios del Modelo Responsabilidad Compartida	34
3.2.7- Componentes de la Gestión Educativa del modelo Responsabilidad Compartida	34
3.2.7.1-Participación	35
3.2.7.2.-Trabajo de Equipo	36
3.2.7.3- Comunicación	37
3.2.7.4- Planificación	38

3.2.7.5- Liderazgo	39
3.2.7.5.1-Funciones del líder	43
3.2.7.5.2-Principios del Liderazgo	44
3.2.7.5.3-Estilos de liderazgo	45
3.2.8-Base legal de la política de Gestión Educativa, del Modelo Responsabilidad Compartida.	46
3.2.8.1-Acuerdos Internacionales	46
3.2.8.2 Constitución Política de Nicaragua	46
3.2.8.3-Ley General de Educación	48
3.2.8.4-Disposiciones Reglamentarias	49
3.2.8.5-Funciones del MINED	50
3.2.8.6 -Planes	50
3.2.8.7-Manual de funcionamiento de centros públicos	52
3.2.9--Gestión Educativa	59
3.2.9.1-Breve Reseña de la Gestión Educativa	59
3.2.9.2-Transformaciones Educativas en Nicaragua	64
3.2.9.4-Modelos de Gestión	67

CAPITULO IV

4- Metodología	
4.1- Diseño Metodológico	71
4.1.1-Enfoque Metodológico	71
4.1.2-Tipo de estudio:	71
4.1.3-Área de estudio	73
4.1.4-Centros y ubicación	73
4.1.5-Población y Muestra	73
4.1.6-Método	75
4.1.6.1-Comparativo	75
4.1.7-Técnicas e Instrumentos utilizados para la Recopilación de Datos	76
4.1.8-Unidad de Análisis y Observación:	78

CAPITULO V

5- Presentación y Análisis de la Información	
5.1- Variables	79
5.1.1-Gestión Educativa	79
5.1.2-Responsabilidad Compartida	79
5.1.3-Análisis de los Datos	84
5.1.3.1- Descripción	90
5.1.3.2-Interpretación	103
5.1.3.3- Yuxtaposición	107
5.1.3.4- Comparación	110

CAPITULO VI	
6- Conclusiones y Recomendaciones	119
6.1- Conclusiones	119
6.2- Recomendaciones	123
CAPITULO VII	
7.1-Bibliografía	124
CAPITULO VIII	
8-Resultados Obtenidos en las Dimensiones	127
8.2- Cuestionarios de Encuesta	146
8.3- Artículos del Manual de Funcionamiento de Centros Públicos	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Caracterización	Página 19
Tabla 3.1	Espacios de Investigación en Educación Comparada	Página 22
Tabla 3.2	Transformaciones Educativas en Nicaragua	Página 62
Tabla 4.1	Población Seleccionada para el Estudio	Página 74
Tabla 4.2	Distribución de la muestra por colegio	Página 75
Tabla 5.1	Operacionalización de las Variables	Página 80
Tabla 5.2	Guía de Entrevistas y Respuestas a Actores Socioeducativos	Página 86
Tabla 5.3	Guía de Entrevista a Directores	Página 88
Tabla 5.4	Dimensión Planificación	Página 91
Tabla 5.5	Dimensión Comunicación	Página 93
Tabla 5.6	Dimensión Trabajo en Equipo	Página 96
Tabla 5.7	Dimensión Liderazgo	Página 99
Tabla 5.8	Dimensión Participación	Página 101
Tabla 5.9	Interpretación de Datos	Página 105
Tabla 5.10	Yuxtaposición	Página 108
Tabla 5.11	Comparación Planificación	Página 110
Tabla 5.12	Comparación Comunicación	Página 112
Tabla 5.13	Comparación Trabajo en Equipo	Página 113
Tabla 5.14	Comparación Liderazgo	Página 115
Tabla 5.15	Comparación Participación	Página 117
Tabla 8.1	Planificación Padres	Página 127
Tabla 8.2	Planificación Docentes	Página 128
Tabla 8.3	Planificación Alumnos	Página 130
Tabla 8.4	Comunicación Padres	Página 131
Tabla 8.5	Comunicación Docentes	Página 132
Tabla 8.6	Comunicación Alumnos	Página 133
Tabla 8.7	Trabajo en Equipo Padres	Página 134
Tabla 8.8	Trabajo en Equipo Docentes	Página 135
Tabla 8.9	Trabajo en Equipo Alumnos	Página 136
Tabla 8.10	Liderazgo Padres	Página 138
Tabla 8.11	Liderazgo Docentes	Página 139
Tabla 8.12	Liderazgo Alumnos	Página 141
Tabla 8.10	Participación Padres	Página 142
Tabla 8.11	Participación Docentes	Página 143
Tabla 8.12	Participación Alumnos	Página 144

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1	Planificación	Página 92
Gráfico 5.2	Comunicación	Página 94
Gráfico 5.3	Trabajo en Equipo	Página 97
Gráfico 5.4	Liderazgo	Página 100
Gráfico 5.5	Participación	Página 102
Gráfico 8.1	Planificación Padres de Familia	Página 128
Gráfico 8.2	Planificación Docentes	Página 129
Gráfico 8.3	Planificación Alumnos	Página 131
Gráfico 8.4	Comunicación Padres de Familia	Página 132
Gráfico 8.5	Comunicación Docentes	Página 133
Gráfico 8.6	Comunicación Alumnos	Página 134
Gráfico 8.7	Trabajo en Equipo Padres de Familia	Página 135
Gráfico 8.8	Trabajo en Equipo Docentes	Página 136
Gráfico 8.9	Trabajo en Equipo Alumnos	Página 137
Gráfico 8.10	Liderazgo Padres de Familia	Página 138
Gráfico 8.11	Liderazgo Docentes	Página 140
Gráfico 8.12	Liderazgo Alumnos	Página 141
Gráfico 8.13	Participación Padres de Familia	Página 143
Gráfico 8.14	Participación Docentes	Página 144
Gráfico 8.15	Participación Alumnos	Página 146

CAPITULO I

1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado: “Estudio Comparado de la Política: Gestión Educativa en el Instituto Nacional de Chinandega y el Núcleo Educativo Público Rural “Ángela Moreira”. 2013-2014.es un estudio que trata de, contribuir a la comprensión y mejora del proceso de implementación de la política de gestión educativa. La investigación hace referencia, a la gestión educativa en los centros, en el marco del modelo Responsabilidad Compartida, desde la estrategia participativa, de cada uno de los miembros de la comunidad, liderados por el director de los centros públicos estudiados.

Si bien, desde el punto de vista socioeducativo, aporta datos sobre la problemática, en el ámbito organizacional, los hallazgos servirán para realizar sugerencias, fortalecer y continuar avanzando en la edificación del modelo educativo porque, la visión del estado nicaragüense, es construir una educación para todos, con calidad, justicia y eficacia, que permita el desarrollo de las personas, que aporte, al bienestar social de los ciudadanos y el desarrollo humano integral.

Esta tesis, está estructurada en seis capítulos donde el primero comprende la introducción un primer capítulo que, hace referencia al tema, aborda estudios relacionado a la participación de la comunidad educativa en los asuntos de la escuela realizados en Nicaragua y en cinco países de Latinoamérica el problema y las preguntas de la investigación, los objetivos, justificación y las limitantes encontradas durante el estudio.

El segundo capítulo, trata del marco contextual, en el que se aborda la ubicación geográfica del municipio, actividad económica, características de la población, educación y las caracterizaciones de cada uno de los centros educativos.

El marco teórico, se encuentra en el tercer capítulo relacionado con la Educación Comparada, concepto, finalidad y utilidad, unidades de comparación, líneas de

investigación y métodos, en el que se hace mención de la relación que existe entre el tema de la investigación y los aspectos abordados en este apartado.

También, abarca la gestión educativa, abarca las características del modelo Responsabilidad Compartida, principios y los componentes de la gestión educativa desde el modelo, también abarca la Gestión Educativa, conceptos y modelos, base legal.

El cuarto capítulo, hace referencia al diseño metodológico, donde se describe el enfoque tipo de estudio, población, muestra, describiendo brevemente como se abordaron las 4 etapas del método comparado, las técnicas utilizadas en la recolección de datos y la unidad de análisis.

El quinto capítulo, se presenta y definen las variables, se realizó la operacionalización de las mismas, realizando un análisis documental, análisis cualitativo y cuantitativo, de la entrevista, encuesta y observación técnicas de esta investigación, se aplicaron las etapas del método comparado encontrando las semejanzas y diferencias que se presentan en tablas.

Capítulo sexto aquí se realizaron las conclusiones y se proponen las recomendaciones a partir de los hallazgos.

Capítulo séptimo, aquí se encuentra la bibliografía que se utilizó en la investigación, como leyes, normas, manual, que fundamenta la base legal del modelo Responsabilidad Compartida y bibliografía relacionada con la gestión educativa y educación comparada.

Capítulo octavo, contiene los anexos, contiene los gráficos y tablas que resultaron de los hallazgos en las entrevistas, las que reflejan la frecuencia relativa obtenida en el estudio realizado en dos centros públicos de secundaria, además contiene los 3 cuestionarios de la encuesta aplicada a docentes padres de familia y alumnos.

1.1-Antecedentes

En la revisión realizada se ha encontrado investigaciones enfocadas hacia los temas de gestión y calidad, demostrando su importancia en la situación educativa

actual. Las sistematizaciones de Fe y Alegría en Nicaragua, demuestran que la participación en la Gestión Educativa de los alumnos integrados en los consejos escolares es coyuntural y una experiencia muy reciente (Quintana, 2002:16)

A la vez, otras sistematizaciones realizadas en la comunidad rural de San Caralampio, municipio la Concepción, Masaya, demuestran que el trabajo organizado de padres de familia, autoridades escolares y jóvenes de la comunidad es muy importante para el avance de la calidad educativa (Pereira,R.2010:23), esta experiencia demuestra que se involucra a la comunidad y escuela en el valor responsabilidad, en este caso de dar mantenimiento preventivo a 15 computadoras, donadas a la escuela, las que gracias a esta forma de organización, se encuentran en buenas condiciones, beneficiando a 318 estudiantes desde el año 2009, “la idea de involucrar a la comunidad en su mantenimiento obedece a una visión de sostenibilidad, asegurando la vida útil del equipo”(Pereira,R.2010:24),

Así mismo, el trabajo, “Estudio cualitativo sobre la participación ciudadana en el mejoramiento de la calidad de la educación en cinco países latinoamericanos”, en Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana y Nicaragua, realizado por Compromiso Cívico para la Reforma de la Educación en Centroamérica (CERCA), del año 2004, dentro del marco de actividades de apoyo a la reforma educativa en Centroamérica y República Dominicana.

Las dos características de los países estudiados ocurrió en cada uno reformas educativas por lo que existen espacios para promover la participación ciudadana en la educación.

Sobre el asunto, el objetivo es; generar condiciones para que los padres y madres de familia, así como las comunidades, respalden activamente el mejoramiento de la calidad de la educación básica con el fin de fortalecer los esfuerzos que estos actores realizan en procura de una mejor educación Por otra parte, considera que es a ellos a quienes el sistema educativo debe rendir cuentas sobre la implementación de políticas, servicios y recursos para una educación de calidad.

En ese momento, en el contexto político, ocurría un cambio democrático en la región, mucho interés en mejorar los aspectos financieros, de gestión y logro de resultados al interior del sistema educativo, así como volverlo más responsables en relación con los beneficiarios directos.

También hace mención que, el predominio de gestión tradicional en las escuelas, obstaculiza la rendición de cuentas y la poca influencia de los padres de familia, estudiantes y otros actores de la comunidad, incide en la toma de decisiones importantes, y la cultura escolar autoritaria, patriarcal, baja escolaridad, clientelismo, falta de experiencia de los padres de familia en lo referente a la gestión escolar, falta una cultura de rendición de cuentas, de recursos, de información y capacitación en las escuelas y comunidades, (Asturias y otros, 2004:10). Inciden en que se lleve a cabo una gestión efectiva.

Sin embargo, pese a todo este interés, muy poca atención se estaba dando a las condiciones que afectan la participación de los padres y otros actores comunitarios en la mejora de la educación básica.

Además, estudios sobre gestión educativa, han encontrado que otro factor que disminuye la participación de los padres de familia es el desconocimiento acerca de la ley participación, siendo esta una limitante para que resulte eficaz su aplicación, el bajo nivel de escolaridad de los padres, que los incapacita a acceder a fuentes de información (Aguilar ,2007:10)

De los hallazgos encontrados a través de la investigación en los centros de los cinco países latinoamericanos, proponen acciones para fortalecer la participación comunitaria y local en la mejora de la calidad de la educación, destaca los siguientes, implementar:

Proyectos Educativos de centro herramienta invaluable para la gestión y rendir cuentas.

Fortalecer el rol del director, papel clave en la promoción de la participación para la calidad de la educación.

Rendición de cuentas, cual mejorará los resultados del sistema educativo y el funcionamiento de las escuelas mismas.

Los casos mostraron que entre más alto es el grado de participación, mejores posibilidades hay de mejorar la calidad de la educación. Con las reformas educativas, la participación de los actores socioeducativos es de mucha importancia para el logro de la calidad educativa

1.2-Problema.

En Nicaragua, existe un modelo de Gestión Educativa, Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) y Plan Estratégico de Educación para la participación ciudadana que permitiría llegar a la calidad educativa que pretende el GRUN donde el centro es la persona en el que se concibe la escuela, como un centro en construcción de promoción y desarrollo, abierto a la familia y comunidad.

Las acciones que realizan los directores no contribuyen a la efectividad de la implementación del Modelo de Responsabilidad Compartida. La Gestión Educativa que realiza el director limita la participación de los Actores Socioeducativos para que esta sea eficaz y efectiva y que se involucren como protagonistas, Como resultado, limitan los Espacios de Participación de la Comunidad Educativa establecidos en la base legal, dificultando el trabajo de equipo, la planificación, participación y el liderazgo. En consecuencia, el accionar del director en cada centro educativo afecta el proceso enseñanza – aprendizaje, de 3386 alumnos del INACH y 731 alumnos del NEPR No. 5 A M.

En el que se concibe la escuela, como un centro en construcción de promoción y desarrollo, abierto a la familia y comunidad.

Por tanto, es necesario preguntarse:

1-¿Cuál es la concepción acerca del rol de la gestión educativa que subyace a la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

2-¿Cuál es la concepción (como se definen desde la teoría), de los procesos o dimensiones de la gestión educativa, que fundamentan la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

3-¿Cuál es la comprensión que tienen los actores socio-educativos acerca de la política del modelo responsabilidad compartida?

4-¿Qué avances se han alcanzado en el marco de la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

5-¿Cuáles son los factores sociales económicos, culturales y organizacionales que afectan la gestión educativa en los centros en el marco de la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

6-¿Cuáles son las buenas prácticas de la gestión educativa que favorecen la implementación de la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

7-¿Qué acciones de mejora se requiere impulsar en la gestión educativa de manera que se haga efectiva la política educativa del modelo responsabilidad compartida?

8-¿Cómo se valora la participación de los diversos actores socioeducativos en la gestión educativa en el marco de la política del modelo responsabilidad compartida?

El interés que lleva a realizar este trabajo, es la falta de buenas práctica de los actores educativos en la gestión participativa y su relación directa con el gestor de cada uno de los centros en el que se realizó la investigación.

1.3-Justificación

El estudio, se justifica en la medida que trata de esclarecer la problemática de la implementación de la política de Gestión Educativa en el marco del Modelo Responsabilidad Compartida, que se realiza en los centros educativos públicos. Se espera que este proceso investigativo, que es de por sí pertinente y necesario, sea de la más alta calidad y sirva para que el Ministerio de Educación tome decisiones acertadas, así mismo, que realicen control y monitoreo de los avances

que conduzcan a las propuestas en el PEE, para el mejoramiento de la calidad en la búsqueda de la excelencia educativa de las centros escolares.

Se reconoce la relevancia social, de la presente investigación, ya que los resultados que surjan de la misma, beneficiarán a todo aquel que reconozca la pertinencia o la relevancia de emplear la herramienta de la gestión educativa, en las instituciones escolares actuales, pudiéndose valer de los conceptos teóricos aquí descritos y explicados para llevarla adelante. A su vez, distintos centros educativos podrán valerse del análisis de diagnóstico, tomándolo como punto de partida para implementarlo en sus propios espacios educativos.

La utilidad metodológica de la investigación reside, en que la misma procura reconocer el rol de los actores, en la gestión educativa de los centros escolares actuales, analizadas en los dos centros de secundaria, del municipio de Chinandega en el periodo 2013-2014.

Habrà que decir también, que resulta viable el desarrollo de la investigación, pues se dispone de recursos financieros, económicos, materiales, que determinan el alcance de la misma; se dispone de la bibliografía necesaria para sustentar y fundamentar los conceptos y teorías incluidos en el presente estudio. A la vez, para llevarla a cabo, se realizarán visitas a los dos centros de secundaria del sector público, para el análisis del diagnóstico estratégico del mismo, con la posibilidad de poder realizar entrevista y encuestas con preguntas abiertas y cerradas.

Por consiguiente, contribuir con conocimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores y que ayuden a resolver la problemática de otros centros que no se encuentran preparados para afrontar las transformaciones necesarias.

1.4-Campo de Investigación

La investigación, se realiza en la modalidad de Educación Secundaria, del área urbana y rural del municipio de Chinandega, pues son referencias debido a las características que poseen cada uno.

Al mismo tiempo, utiliza los sitios de dos centros como unidad de análisis comparativo, centrándose en personas que están dentro de la institución escolar, lo que enriquece y profundiza la comprensión de la Gestión Educativa desde la realidad escolar, revelando similitudes y diferencias.

Así mismo, de la comparación realizada, retomar los procesos aplicados, para el cumplimiento de la política en el marco del modelo educativo de que hace efectiva dicha gestión, para el mejoramiento de la calidad educativa, a la vez, realizar sugerencias de mejoras a partir de los estudios encontrados en ambos contextos.

En este campo de investigación, se analiza cómo las prácticas de los actores actúan a nivel local y qué nuevos espacios surgen a través de este hecho.

1.5-Objetivos

1.5.1- General

Contribuir a la comprensión y mejora del proceso de implementación de la política de gestión educativa, del Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional (GRUN) y el Ministerio de Educación (MINED): "Modelo de Responsabilidad Compartida de Gestión Educativa", a partir del estudio comparado en el Instituto Nacional de Chinandega y el Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira, en el periodo 2013-2014.

1.5.2- Específicos:

1.5.2.1- Analizar los referentes teóricos y el marco legal en el cual se fundamenta el "Modelo de Responsabilidad Compartida" y en particular, el rol de la gestión educativa, como componente dinamizador del mismo, en correspondencia de los lineamientos de la política educativa del GRUN y el MINED en Nicaragua.

1.5.2.2- Comparar el rol de la gestión educativa en dos centros educativos del municipio de Chinandega, identificando los aspectos comunes y diferenciadores, expresados en las acciones de planificación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y participación de los diversos actores, en el marco de la implementación del modelo.

1.5.2.3-Valorar la percepción de los diversos actores del proceso docente – educativo con respecto a la gestión educativa de los centros de estudio, en el marco de la implementación del modelo, considerando su participación en el quehacer de los centros escolares.

1.5.2.4-Ofrecer pautas, para la mejora de la gestión educativa de los centros en el marco de la política del modelo, con base en las mejores prácticas y la experiencia de los diversos actores educativos.

1.6- Limitaciones

Al realizar el estudio, las limitantes encontradas que impidieron avanzar en el periodo propuesto, se detallan a continuación.

Registros Para caracterizar cada uno de los centros, se encontró que éstos, no poseen archivos completos de libros que reflejen datos de: cambios de nombres, informes estadísticos entregados en cada año lectivo, si existen no están en un área determinada, hay desorden y los responsables no dan razón quien contiene el archivo. En las diferentes áreas o departamentos del MINED, no están actualizados los nombres de los centros. El nombre de cada centro investigado, es el de la nómina fiscal, que posee Recursos Humanos del MINED en sus archivos y oficialmente Hacienda y Crédito Público.

Información El acceso a la Información Pública, limita la obtención de datos de archivos oficiales, sobre todo con documentos oficiales, que solo maneja el MINED, directores, administraciones municipales y departamentales.

Apoyo El MINED municipal y departamental de Chinandega, en la administración del 2011 - 2014, obstaculizo en muchas ocasiones esta investigación, al no brindar apoyo en proporcionar documentos oficiales, permisos para la realización de la misma en los centros de estudio en el tiempo solicitado, las respuestas en estas delegaciones se obtuvieron de manera tardía (42 días),se visitó. Asesoría Legal en el MINED central los que demostraron hermetismo en documentos acerca del funcionamiento de centros de secundaria, secundaria nacional brindó información por correo. Se solicitó audiencia con el asesor de educación y ministra

de educación y las secretarías o recepcionistas respondieron que no se encontraban.

Burocracia Demostrada por parte de la delegación municipal y departamental de Chinandega del periodo 2011-2014, que en reiteradas ocasiones, se le solicitó audiencia sin obtener respuesta, fue hasta en este año 2015, que la investigadora, obtuvo una audiencia con la nueva delegada municipal, que autorizó las nóminas y el Manual de Funcionamiento de los Centros Públicos.

1.7-Porque y para que la tesis y hacia dónde va

Frente a las nuevas exigencias y demandas del siglo XXI, es necesario redimensionar y reflexionar la gestión educativa para que ésta no se estanque y pueda adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad.

Se vive una época de grandes y profundos cambios, ante este escenario, resulta conveniente llevar adelante esta investigación. La misma pretende contribuir al proceso de toma de decisiones estratégicas al realizar un aporte original y trascendental acerca de la implementación de una gestión en la institución escolar de acuerdo a las demandas actuales y escritas en el Plan estratégico de Educación, el comandante Borge, señalaba al dirigirse a los maestros en el congreso de ANDEN; “Ustedes maestros, deben ser portadores de la participación del pueblo en la misma educación y en las distintas instancias del poder y la administración. Deben dar ejemplo participando y deben enseñar a participar” (Vigil, M.1983:22-23).

Como investigadora, mi compromiso es desarrollar este estudio científico, aportando al proceso de cambio y transformación educativa en el país, realizar recomendaciones para que el MINED tome decisiones frente a la problemática existente y que esta investigación sirva de base a otras posteriores.

CAPITULO II

2-MARCO DE REFERENCIA

2.1-Marco Contextual

2.1.1- Caracterización Chinandega

2.1.1.1- Ubicación Geográfica

El municipio de Chinandega, cabecera departamental del Departamento de Chinandega está situado en el occidente del país a 134 km de Managua está ubicada al occidente de Nicaragua a una altura de 70.42 mts, sobre el nivel del mar con una extensión de 686.61 Km² de superficie plana, ocupando la cuarta posición en relación a la extensión territorial de los demás municipios del departamento.

Sin elevaciones montañosas cruzada por el río Acome, que nace en sus inmediaciones de la ciudad y la cruza por el norte, rodeándola totalmente por el occidente. Ubicado en las coordenadas 12° 37' de latitud norte y 87° 07' de longitud oeste, limita al: Norte: Municipio de Somotillo y Municipio de Villanueva Sur: Municipio de Chichigalpa, Municipio de El Realejo y Municipio de Posoltega Este: Municipio de Villanueva y Municipio de Telica Oeste: Municipio de El Viejo y Municipio de Puerto Morazán. (Gadea.V.2011:15).



2.1.1.2-Reseña Histórica

Su nombre se origina de la voz Nagrandana o Nahuatl "Chinantecatl", que significa "vecino de Chinantlán" y ésta a su vez de Chinan, cobertizo ó bajareque provisional de habitación y de la partícula indicativa de lugar Tlan. Por tanto Chinandega significa "lugar de enramadas" o "habitaciones provisionales".

De acuerdo a acontecimientos, Chinandega también es conocida como "Ciudad Mártir" debido al incendio que sufrió durante la guerra constitucionalista de 1926, posteriormente su trágico nombre fue ratificado por las ruinas ocasionadas durante la lucha popular en 1979. Chinandega fue una pequeña ciudad durante la colonia española, pero su ubicación en tierras fértiles y planas y sitio de tráfico comercial mejoraron su situación durante los años.

2.1.1.3-Población

El departamento de Chinandega cuenta con una población de 378.9703 habitantes que representan el 4,9 % de la población nacional, y es la tercera ciudad con mayor población en el país después de los departamentos de Managua y León.

El Municipio de Chinandega según el Censo del 2005, contaba con una población total de 121,793 habitantes de los cuales 95,614 eran de la zona urbana y 26,179 de la zona rural; posteriormente INIDE, marzo 2008 reporta para el municipio una población total de 132,391 habitantes de los cuales 105,941 pertenecen a la zona urbana y 26,450 a la zona rural. Es el municipio más importante del departamento, teniendo una representatividad aproximada del 45% de la población departamental. La densidad de población del municipio es de 175 habitantes por km².

El 75% de los habitantes vive en la zona urbana que consta de 54 barrios con características diferentes y que se han originado con o sin planificación urbanística. El restante 25 % de la población vive en la zona rural. La tasa de crecimiento demográfico en Chinandega es del 4,2 % anual. El promedio de hijos por mujer en el área urbana es de 3,6 y de 5 en el área rural.

2.1.1.4 Economía

El Departamento de Chinandega siempre ha sido caracterizado por el alto potencial de sus suelos y a través de la historia por su alto nivel de producción agrícola, de igual forma su acceso a zonas marino costeras permiten el desarrollo de la actividad pesquera (artesana y artesanal progresiva), la camaronicultura, permitiendo el desarrollo del comercio y la industria. Sin embargo, cuando se habla de la incidencia de la pobreza en los hogares del departamento de Chinandega se reporta un índice de pobreza media del 36.

66 y a nivel municipal un 29.4 que refiere a una clasificación de pobreza baja.

La ubicación geográfica de la ciudad de Chinandega, es altamente estratégica para su economía considerando que es un punto que sirve de pasadizo y/o estadía de migrantes que transportan mercadería que entran a nuestro país a través del Puerto de Corinto, el Puerto de Potosí y El Guasaule. Este movimiento estimula que los mercados de Chinandega tenga a disposición una variedad de productos al detalle o por mayor, así como el nacimiento de otros tipos de negocios como las comiderías, hospedajes, hoteles y supermercados.

La ciudad tiene ciertas características que lo hacen muy diferente de otros municipios del país y región, su suelos constantemente bañados por los piroclástos arrojados por la hermosa cordillera de los Maribios que se ubica al noreste de la ciudad son considerados los más fértiles de Nicaragua y esto se ve expresado en una intensa actividad agrícola donde actualmente predomina la siembra de ajonjolí, arroz, sorgo, soya, maní, maíz, frijol, caña de azúcar, banano, etc. Algunos de estos productos son para exportar como es el caso del maní y el banano, otros como el maíz y el frijol son en su mayoría para consumo interno y la caña de azúcar sirve como materia prima para la producción de licores y azúcar. Ésta actividad agrícola se ve beneficiada por dos estacione climáticas bien demarcadas: seis meses de verano y seis meses de invierno. Se cuenta con un total de 34,233 manzanas sembradas, además el municipio cuenta con 34 cooperativas agrícolas que aglutinan a 436 socios aproximadamente.

El Municipio de Chinandega ha mostrado una mejoría económica relativa y una mayor adaptación a la sustitución productiva en relación a las otras zonas de occidente del país donde el eje de la economía por cuatros décadas lo constituyo el algodón.

En producción pecuaria la ciudad ocupa el primer lugar a nivel departamental junto con el municipio de El Viejo con 8,000 cabezas de ganado. La producción de carne se comercializa principalmente en Managua, luego de su destace en el rastro municipal. Los productos lácteos y sus derivados son utilizados para el consumo de la población local y la comercialización con otras zonas. Además del predominio de las labores agrícolas en esta ciudad también sobresale y con gran preponderancia el Comercio, tres mercados: central, mercadito y el mercado de mayoreo (el bisne) son los sectores con mayor índice comercial de la región, existen tres supermercados en el municipio (Selecto, Pali, La Colonia), numerosos establecimientos con negocios de todo tipo son comunes en las calles de la ciudad, es la ciudad con más espíritu comercial de Nicaragua. Aunado a las labores agrícolas y comerciales también existen en la ciudad algunas industrias donde se procesan granos básicos, otras donde se procesa camarón para exportar y además algunas zonas francas que brindan ciertas alternativas de empleo a los pobladores.

La ciudad de Chinandega tiene 95 establecimientos industriales. Entre las principales empresas podemos mencionar: GEMINA, ALMESA, PIPASA, GRACSA, COMASA, AGRICOR, PESCANOVA, CAMANICA, ECUANICA. (Gadea.V.2011:16).

2.1.1.5-Educación

En Chinandega actualmente se cuenta con un total de 33 Centros escolares entre escuelas, colegios e institutos que atienden la educación primaria y secundaria en el sector urbano. De estas 22 son públicas, 9 privadas y 2 subvencionadas.

El tema de ambiental y en lo específico sobre el manejo de los desechos sólidos en las escuelas primarias es abordado de forma transversal, integrándolo en diferentes materias como Ciencias Naturales (3ero a 6to grado), Lengua y Literatura (1ro a 6to grado), Convivencia y Civismo (2do a 6to grado), Orientación

Técnico Vocacional (OTV) de 4to a 6to grado). En las escuelas que cuentan con área para secundaria el tema es abordado en Ciencias físicas, Biología, Química y OTV.

El Ministerio de Educación ha venido promoviendo en sus centros escolares a grupos de jóvenes con el interés de apoyar el medio ambiente, a través de la formación del movimiento ambientalista denominado “Guarda Barranco” en donde se da la participación de todos los centros de primaria y secundaria tanto del sector urbano como rural. Entre otras actividades se puede mencionar las charlas ambientales que los estudiantes de los últimos años imparten a los estudiantes más jóvenes, a la población de los barrios vecinos de su centro escolar, jornadas de limpieza en el centro y en la comunidad, siembra de árboles, recolecta de semillas, huertos escolares, etc.

El MINED a través de las horas ecológicas que corresponde a estudiantes cumplir año con año como requisito de algunas asignaturas vienen reforzando el contenido impartido en las clases que abordan el tema ambiental, de igual forma las Brigadas Ecológicas, Jornadas de Limpiezas, Creación de huertos escolares, etc.

Chinandega cuenta además de educación primaria y secundaria con la presencia de 4 universidades que favorecen las posibilidades de que los estudiantes de occidente puedan optar al nivel universitario, entre ellas se pueden mencionar: UACH, UCAN, UNIVAL y UPONIC.

Según el Censo de 2005, la tasa de analfabetismo del municipio de Chinandega era de 13.2%, siendo el área rural la que más aportaba al promedio municipal (22.3%).

Sin embargo, producto de la aplicación efectiva de la Campaña Nacional de Alfabetización “De Martí a Fidel” con apoyo decidido de la juventud organizada, se ha logrado que la tasa de analfabetismo se reduzca entre un 3% y 5% a junio de 2009. Por otro lado, la asistencia escolar de la población del municipio entre los 6 y 29 años de edad es del 55.5%.

En Chinandega, se observa que entre la población de 10 años y más predominan las personas que han cursado la secundaria (31.6%), seguido por las que han

terminado la educación primaria (28.6%) y en el tercer orden de importancia se registran las personas que no han terminado la primaria (13.9%). Un hecho muy importante es que solamente el 4.2% de este mismo grupo de población tiene un nivel de instrucción de técnico y un 8% de universitario (Gadea.V.2011:18)

El contexto en el que se desarrolla la investigación corresponde al municipio de Chinandega, cabecera del departamento del mismo nombre, la que está orientada a dar respuesta a las principales interrogantes planteadas, referidas a la problemática de espacios de participación de docentes, alumnos, padres y madres en la Gestión Educativa de los centros públicos; Instituto Nacional de Chinandega y Núcleo de Educación Publico Rural No.5 Ángela Moreira.

2.1.2-Instituto Nacional de Chinandega (INACH)

En el año 1947, según los apuntes del “Movimiento obrero de Chinandega” citado por el periodista Ricardo Delgado, siendo ministro de educación el chinandegano, Dr. Ildefonso Palma Martínez, se reunió un grupo de obreros en Chinandega para, hablar sobre la fundación de un instituto de segunda enseñanza mixta, porque hasta esa época solo existía dos centros de secundaria uno de varones y otro de señoritas. Los obreros hicieron la petición por teléfono al ministro de educación, el que les contesto que buscaran al director para nombrarlo, y es así que el primer director nombrado es el Dr. Salvador Velásquez Rivas.

En mayo de 1947, inicia en el local de la Escuela Superior de Varones, con 21 alumnos y 8 profesores, este gran acontecimiento fue de regocijo para la clase obrera. En 1948, se traslada a la Casa del Obrero; en 1967 se construyen 2 pabellones en el terreno que ha ocupado hasta hoy (salida carretera a El Viejo) con el nombre, Joaquín Sansón Escoto. En 1970, se inician clases técnicas de Mecanografía y Contabilidad. En 1979 se inicia el turno nocturno, con clases de 6 a 10 de la noche.

En 1993, la matrícula era de 2200 alumnos, la que se ha venido incrementando y en el 2014, fue 3386 alumnos. La primera promoción se realizó en 1951, con 14 estudiantes, producto del incremento en la matrícula, la cantidad de bachilleres ha aumentado y en 2014 la promoción fue 554 alumnos, incluyendo la modalidad

Secundaria a distancia. En la actualidad existen 2 modalidades: Secundaria diurna en turnos matutino y vespertino. Secundaria a distancia en turnos sabatino y dominical.

Actualmente, el centro tiene las siguientes instalaciones: paredes de concreto, cielo raso, piso de cemento, cercado con bloques y techo de zinc, con servicios básicos de agua potable y luz eléctrica, 7 pabellones con 35 aulas, 1 laboratorio, 1 sala de video dotada de televisor y DVD, sala Tics con modernas computadoras, 5 data show, 1 biblioteca con más de 1000 libros, 1 auditorio con capacidad para 1000 personas, 1 pista de campo para practicar atletismo, béisbol y fútbol, 1 cancha de basquetbol y voleibol, 2 cafetines, una fotocopidora, computadoras, 20 donadas por Hermanos por Cristo en 2013, 25 donadas por alcaldía en 2014 y 20 donadas por el MINED en el año 2014.

La Casa del Joven, organismo no gubernamental que ayuda a jóvenes en riesgo, llevo a cabo en el 2014, un proyecto de construcción de dos salas, bien acondicionadas; una para medicina general y otra para Consejería Escolar, equipada con sábanas, camilla, escritorio con su sillas, pesa, equipos para medir la presión, pantrys, LCD, computadora, Data show, DVD, abanicos y una planta eléctrica. El personal docente nombrado con plaza permanente son 137, de los cuales 16 tienen doble plaza en el mismo centro en la modalidad secundaria a distancia, 18 son empíricos, 119 son graduados, 3 están estudiando maestrías. El 80% de los docentes están ubicados de acuerdo a su especialidad y un 60% tiene más de 10 años de experiencia.

El estudiantado proviene de repartos, de la periferia de la ciudad, de zonas rurales, son hijos de obreros y campesinos dedicados a labores de venta en los mercados, laborando en empresas de maní, ARNECOM, ALMESA CAMANICA, PESCANOVA, AGRICORP, obreros, aceiteras, ingenios, taxistas, triciclos, amas de casa, empleadas domésticas. Una minoría sus padres son profesionales que trabajan en el sector salud, educación.

2.1.3-Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira (NEPRNo.5 A.M)

Ubicado a 4 km de Chinandega a orillas de la carretera Panamericana, situado en el área rural, funciona en la escuela primaria del mismo nombre. Inicia su labor educativa en la modalidad Secundaria Diurna en el año 2005, debido a la necesidad de demanda la población estudiantil de este sector.

En el año 2005 inició funcionando con 4 secciones 2 séptimos grados y 2 octavos grados, en el 2006 se incrementa 2 aulas debido al aumento de estudiantes, en el 2007 se incrementa 2 aula, existiendo en este momento 8 secciones que cubren toda la secundaria, dándose en este año la primera promoción de bachilleres.

Como resultado, en el 2009 se incrementa una aula, de manera que son 3 séptimos 2 octavos, 2 novenos, 1 decimo y 1 undécimos manteniéndose así hasta el 2014, con una matrícula de 731 alumnos, correspondiendo a secundaria 335 alumnos.

Los proyectos de apoyo al centro han sido a través de: Hermanos por Cristo, que ha proporcionado herramientas para labores agrícolas como; palas, machetes, regaderas y rastrillos, apoyo a estudiantes que participan en competencias de proyectos de Emprendedurismo, en el 2013 alcaldía reparo el techo del centro, en el 2014 Plan Nicaragua, construyo una batería de inodoros.

Con referencia, a los alumnos que asisten al centro, provienen de la comarca la Grecia, son hijos de campesinos que se dedican a labores agrícolas y que en un alto porcentaje poseen pequeñas parcelas en las que cultivar hortalizas, árboles frutales, verduras, granos básicos, que comercializan en el mercado de la localidad, otros se dedican la crianza de aves de corral, ganado vacuno, caballar, porcino, del ganado vacuno, comercializan su leche y subproductos en la comunidad o en Chinandega, ya que existe en la zona, una pasteurizadora de leche. Un porcentaje menor, de los padres de familia son profesionales y trabajan en fábricas, empresas privadas o del estado.

El centro abarca una área de media manzana, posee 3 pabellones con 16 aulas, techo de zinc, área protegida por malla ciclón, luz eléctrica y agua potable, 1 pequeña librería ,1 auditorio donde imparte las clase el profesor de Educación Física, en ocasiones se tiene que desplazar al campo de la comunidad La Grecia Numero 1, posee balones y pelotas de futbol, béisbol y voleibol, un pequeño cafetín escolar.5 computadoras dañadas

La directora de la escuela primaria funciona en secundaria tiene de apoyo una subdirectora.

El personal está formado por 12 docentes todos son graduados y viajan de Chinandega a la zona rural, 8 están ubicados en su docentes, 2 no están ubicados en su especialidad y s e encuentran impartiendo EKA, OTV y Moral y Cívica.

Proviene del sector rural de la Grecia N0.1, 2, 3, y 4 sus familias al igual que ellos se integran a las labores agrícolas, son propietarios de pequeños áreas de terreno entre 1/4 a 2 manzana en las que cultiva hortalizas, frutas, granos básicos. También se dedican a crianza de aves de corral, cerdos que son comercializadas en el mercado del municipio de Chinandega.

Un pequeño porcentaje delos padres de familia son asalariados con un nivel técnico, otros realizan labores domésticas.

Tabla No 2.1 Caracterización

Categoría	Instituto Nacional de Chinandega (INACH).	Núcleo de Educación Público Rural No.5 Ángela Moreira (NEPRNo.5 A.M.).
Categoría	Centro Educativo Público de Secundaria	Centro Educativo Público de Secundaria
Modalidades	Secundaria diurna : Matutino y Vespertino Secundaria a distancia: Sabatino Dominical	Pre-escolar Primaria Secundaria diurna
Unidad de Comparación	Escuela	Escuela
Alumnos total	3386	731
Alumnos con discapacidad	25	
Docentes	137	25

Docentes de educ especial	3	
Padres de familia de juntas directivas de grado	700	250
Subdirectores	4	1
Directores	1	1
Inspectores	4	0
Docente sala tics	2	0
Bibliotecaria	2	1
Secretarias	4	0
Administradora	1	0
Conserje	9	1
Agente de seguridad interna	4	1
Población estudio	555	85
Muestra	333	53
Aulas	36	16
Sala Tics	1	0
Computadoras	20 donadas por Hermanos por Cristo,25 Alcaldía y 20 MINED	5
Campo deportivo y futbol	1	0
Canchas	1 básquet,volleyvol	0
Laboratorio Química, Física, Ciencias	1	0
Taller de costura	1 con 18 máquinas de coser	0
Taller de carpintería	1 con	0
Sala de video	1 con 1televisor y 1 DVD	0
Biblioteca	1 con más de 1000 libros	1 con 200 libros
Data show	2 donados por organismos	0
Data Show con pizarra interactiva	5 donados por el MINED	0
Departamento de Consejería Escolar	1 construida por organismo casa del joven dotada de: 1 LCD, 1computadora ,1 abanico, mesas sillas,1 data show.	0
Consultorio Médico	1 dotado de equipo médico, equipos de presión camilla, balanza, atención de psicóloga y 1 médico general, que da consultas y medicina 2 veces a la semana	0
Cafetines	2	1
Fotocopiadoras	1	0

CAPITULOIII

3-MARCO TEÓRICO

3.1-Educación Comparada

3.1.1-Definiciones

Se define a la Educación Comparada como la ciencia que plantea e intenta resolver los problemas educativos, valiéndose del método comparativo, aplicado científicamente y acomodado a la naturaleza de dichos problemas en general y de cada rama de ellos en particular (Montero. E.V.1980:170).

El Programa de Educación Comparada de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin nos señala la definición de Educación Comparada (Olivera, 2008).

Le ThanKhoi expresa: La educación comparada puede definirse como la ciencia que tiene por objeto identificar, analizar y explicar las semejanzas entre hechos educativos y/o sus relaciones con el entorno (político, económico, social, cultural), e investigar las leyes eventuales que los gobiernan en diferentes sociedades y en diferentes momentos de la historia humana.

Educación Comparada es la ciencia que estudia los sistemas educativos o aspectos de este mediante el método comparativo con el fin de contribuir a su mejora.(Pichardo, G. Rivero, M. 2013:5).

Sobre la base de las ideas expuestas, Es la ciencia que tiene por objeto analizar y explicar las similitudes y diferencias entre los hechos educativos y sus relaciones con la sociedad en su conjunto, a través del estudio de distintos espacios nacionales o internacionales que conduzcan a dar soluciones a los problemas locales y nacionales en sistemas sociales concretos.

3.1.2-Utilidad y Finalidad de los Estudios Comparados

Chávez Rodríguez en: *“Aproximación a la Educación Comparada como Ciencia”*, afirma que, la Educación Comparada es una disciplina científica que ayuda a: Conocer y comprender la actuación educativa en diversos países, pueblos, regiones.

Gracias al conocimiento de otros sistemas educativos, puede llegarse a una más profunda visión y a una mejor comprensión del propio sistema.

Los conocimientos sobre los sistemas educativos ajenos y propios pueden favorecer la comprensión de las principales tendencias de la educación mundial y la elección de futuros educativos mejores.

Puede ser, un instrumento para la elaboración y ejecución de innovaciones educativas y ser por tanto un valioso auxiliar de la política educativa de los gobiernos.

Permite alcanzar una comprensión internacional sobre el fenómeno educativo, puede contribuir a la paz en el mundo y a la eliminación de sentimientos etnocéntricos, nacionalistas e imperialistas, a la vez que puede servir de instrumento de asistencia técnica educativa a nivel mundial. (p 22-26).

3.1.3- Unidades de Comparación

Tabla No.3.1 Espacios de Investigación en Educación Comparada

Niveles	Resultados que se obtienen
Región mundial/continente	Distinguen modelos y tendencias para avanzar en la comprensión conceptual contribuir a la mejora de las políticas.
Países	Estas comparaciones, tienden a asumir que los países son homogéneos, unidades equivalentes de análisis.
Estados/provincias	Ofrecen perspectivas ricas y profundas para la comprensión de los fenómenos educativos que podrían haber sido ensombrecidos a niveles locales superiores.
Distritos	Los estudios en este nivel son útiles para obtener elementos importantes que dan forma a los fenómenos educativos a nivel

	superior.
Escuelas	Enriquece y profundiza la comprensión de la realidad educativa.
Aulas	Ofrece un análisis que se presta a desafíos de nuevos espacios.
Personas	Contribuyen mucho a la comprensión de Los fenómenos educativos.

Fuente: María Massón (2007), p.124-152.

3.1.4-Líneas de Investigación

De acuerdo al dossier proporcionado por el Comité Académico de la Maestría en Educación Comparada de ALBA – Educativa, las líneas de investigación de la Maestría son:

1-Teoría y Práctica de la Educación Comparada en América latina.

Esta línea se propone potenciar estudios de Educación Comparada como factor estratégico para impulsar las transformaciones socioculturales científicas y tecnológicas en la región, respondiendo a las necesidades de países latinoamericanos.

2-Gestión Educativa en las instituciones públicas y privadas latinoamericanas.

El propósito es develar la contribución de América en la historia del pensamiento educativo y pedagógico con miras a fortalecer la identidad, profundizando en las raíces de nuestras naciones, caracterizar la educación en la región, con la finalidad de contribuir al diseño y desarrollo de políticas integradoras.

Las afirmaciones anteriores indican que la presente investigación, se ubica en esta línea y Nicaragua realiza su aporte a este proceso en la historia del pensamiento

educativo pedagógico, ya que el GURN promueve una política de Gestión Educativa, Participativa y Protagónica.

3-Políticas de universalización en la región

Para lograr este propósito los gobiernos han recurrido a cooperaciones técnicas de otros países de la región que con una visión de solidaridad conviven con otros agentes organismos y comunidades científicas que responden a otros propósitos.

Lo anterior genera controversias que amerita ser investigado para nuevos propósitos educativos en espacios donde el respeto y el encuentro sea el punto de partida para continuar en los proyectos ya comenzados e iniciar otros.

Estas razones, muestran que el ALBA – Educación se encuentra en esta línea que merece ser investigada para generar mayores niveles de calidad; donde en países de América Latina se están constituyendo sociedades nacionales en el marco de la Educación Comparada, lo que nos lleva a afirmar que, a mediano plazo están surgiendo convenios entre países miembros, promueven la realización de congresos; maestrías, elaboración de revistas, textos, los que abordan tópicos con puntos en común relacionados a la educación.

Así podemos señalar, surgen: el Convenio Andrés Bello (CAB), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), los países de Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), interesados en crear modelos educativo diferentes a los imperantes e impuestos por la concepción mercantilista – competitiva de la educación. (Mora, D.2009.15-18)

Los países miembros realizan investigaciones en la búsqueda de conceptos, enfoques y modelos propios apoyando los procesos de transformación educativa, a como lo señala la revista Integra Educativa: “Avanzando en la búsqueda de conceptos y modelos propios, surgidos especialmente de la investigación, la sistematización de experiencias exitosas y la reflexión-discusión-interacción internacional” (Mora et, al .2009: 25).

Por consiguiente, en América Latina, debemos crear modelos educativos de acuerdo a nuestros contextos, a nuestras culturas y realidades, a la vez de las experiencias Latinoamericanas, se apliquen en otros contextos de dichos países de acuerdo a la realidad de cada uno.

Por otra parte, el Dossier de la Maestría, señala: *“la maestría es un espacio académico investigativo que reúne a profesionales de la educación, siendo esta la primera maestría en educación comparada de América Latina y ofrece una oportunidad de reflexionar sobre los procesos educativos de la región, cuyo fin es lograr la transformación y emancipación cultural de los pueblos y la importancia de la educación en el cumplimiento de los planes de desarrollo nacional”*

La educación Comparada, en el contexto de la integración latinoamericana, su importancia radica, en rescatar el papel protagónico de la educación, para alcanzar la unión de los pueblos.

3.1.5-Método de Educación Comparada

En una reciente publicación en, El Fundamento de la Metodología Comparativa en Educación señala lo siguiente en cuanto al método comparativo:

Para que un trabajo pueda considerarse como propiamente comparativo, debe examinar dos o más cuestiones de parecida naturaleza. Los comparativistas que se han ocupado con amplitud y profundidad de las etapas específicas del método comparativo en educación, destacamos dos ilustres autores que pueden considerarse ya clásicos en Pedagogía Comparada: F. Hilker y G. Bereday.

Ambos coinciden plenamente en la denominación de las etapas del análisis comparativo -según Bereday-, o peldaños y grados de la comparación -según Hilker:

1. Descripción.
2. Interpretación.
3. Yuxtaposición.
4. Comparación.

La descripción Se trata aquí de conseguir un conocimiento amplio y lo más completo posible de aquello que se pretende comparar, no debe pensarse únicamente en la comparación de sistemas educativos extranjeros; sino que en sentido amplio, los fenómenos educativos a comparar pueden ser de índole muy diversa: construcciones escolares, niveles educativos, métodos de enseñanza, libros de texto, programas, material escolar, teorías pedagógicas.

La descripción será pues el primer estadio de la comparación. Bereday la refiere fundamentalmente a dos cuestiones principales: el examen de la información escrita y las visitas a escuelas. Se trata, por consiguiente, de una primera toma de contacto; un estudio llamémosle inicial, junto a una observación de los fenómenos que se pretende someter a comparación.

El estudio de la información escrita puede proceder de diversos tipos de fuentes, de las cuales, aunque no vayamos ahora a clasificar, enumeraremos algunas. Junto a las conocidas fuentes clásicas, hemos incluido otras que estimamos de interés en la actualidad: Anuarios estadísticos. Informes estadísticos. Disposiciones legales, Decretos de las administraciones y poderes públicos (estatales, autonómicos, municipales). Acuerdos internacionales o de rango inferior. Informes oficiales (Ministerio de Educación, etc.). Conferencias. Libros, folletos, artículos, resúmenes, Periódicos y revistas. Diccionarios de Pedagogía. Películas y vídeos. Materiales de información indirecta (estudios sociológicos, culturales, etc.). Documentación histórica y literaria y Otras.

El estudio de las fuentes indicada, por supuesto referidas al ámbito pedagógico, establece el soporte fundamental para llevar a buen término la fase descriptiva.

Junto al estudio de la documentación y fuentes, el conocimiento personal **-in situ-** constituye el otro método de trabajo propio de la etapa descriptiva, y éste puede que sea de capital importancia en la mayoría de las investigaciones educativas. Debemos pensar aquí en el interés que pueden tener en esta primera fase del análisis comparativo, por ejemplo en el caso de los estudios de área, los viajes para estudiar directamente los problemas educativos y cuestiones pedagógicas que se pretende someter a comparación; la realización de encuestas; la observación personal y directa; la posibilidad de estimar visualmente el alcance

del problema sujeto a comparación; la verificación de posibles hipótesis de trabajo; y, en última instancia, el contacto directo y personal; es decir, lo que podríamos designar por información verbal.

La descripción -que Bereday designó como ((geografía de la educación))- debe incluirse un trabajo de organización de todos los datos y material recopilados. El propio Bereday se muestra partidario de presentar estos datos en forma de tablas construidas según categoría analíticas preestablecidas.

La tabulación de los datos, una vez han sido expuestos ordenadamente, puede justificar la necesidad de esta etapa llamada comúnmente como etapa o fase descriptiva la importancia de perfeccionar convenientemente los sistemas de clasificación de datos e informaciones, para que la recogida sistemática de los mismos pueda llevarse a cabo con rapidez.

La etapa de la interpretación

Tiene por objeto sobre todo, detectar y eliminar las incorrecciones y errores de los datos e informaciones recopilados previamente; y, por otro lado, analizar adecuadamente e interpretar de forma pormenorizada estos mismos datos e informaciones

En la etapa de interpretación, Bereday señala la necesidad de utilizar los diversos enfoques y métodos de las ciencias sociales, con objeto de indagar desde otros puntos de vista todos los datos e informaciones de carácter pedagógico que se han reunido en la fase anterior. Estos enfoques más o menos externos al ámbito propiamente educativo nos permiten el examen de las causas, relaciones e interrelaciones que nos conducirán hacia una correcta interpretación explicativa de los hechos educativos.

Por otra parte, la interpretación debe ocuparse del estudio de las diferentes causas y factores que se relacionan con distinta intensidad en los fenómenos educativos.

En síntesis, cabe afirmar que la interpretación es explicación y comprensión de factores y fuerzas que han intervenido y lo que inciden en el momento actual.

Yuxtaposición que puede calificarse ya como una etapa propiamente comparativa.

En la yuxtaposición no interesan de forma individual los datos e informes a que aludíamos anteriormente. Se trata de una etapa de carácter eminentemente relacionante, en la que se confrontan diferentes estudios sobre aquello que se pretende comparar, a partir de lo que podríamos designar *como conjuntos paralelos*.

Es precisamente en esta fase de la yuxtaposición cuando puede detectarse de forma concreta el carácter unificador o generalizador que hemos citado a propósito de las características que fundamentan la comparación.

En la yuxtaposición se tiende hacia una formulación de hipótesis de signo homogeneizante o de conjunción. Y ello se debe esencialmente al hecho de que la yuxtaposición supone el estudio simultáneo de diversos aspectos educativos o variables a considerar, con objeto de establecer el adecuado marco de la comparación.

En este sentido, debe considerarse que la etapa de la yuxtaposición es de por sí una etapa de comparación, en la que ya no solo se observan semejanzas y diferencia, sino que la confrontación de los conjuntos paralelos nos lleva inevitablemente a una situación del problema propiamente comparativa.

Por otra parte, la yuxtaposición nos facilita el conocimiento de las diferentes alternativa o soluciones que han sido planteadas con referencia al tema objeto de estudio. Sin embargo, es importante destacar que en ciertas situaciones estas alternativas o soluciones pueden haber sido aplicadas anteriormente con eficacia y que, en otras circunstancias parecidas, puede que no gocen del mismo nivel de aplicación; y en determinados casos, incluso que deba hablarse de fracaso.

La comparación

Propiamente dicha. Se trata de una fase de evaluación, de resultados, de consecución, etc., a la que se llega como consecuencia de los análisis realizados en las etapas anteriores, y en especial de la yuxtaposición. Es decir, si en la fase anterior se confrontaban los conjuntos paralelos y se establecía con claridad el cuadro de la comparación, ahora, el objetivo principal es el de valorar y extraer conclusiones, separando lo fundamental de lo accidental. Puede señalarse que se trata más bien de una etapa de síntesis que de análisis.

La comparación es pues una etapa valorativa y de crítica, según lo que se ha dado en llamar *tertium comparationis* o ((tercer término de la comparación)). La necesidad de este tercer término, que algunos comparativistas han llamado módulo, deriva del intento de comparar aspectos cualitativos, superando la mera distinción de las semejanzas y diferencias.

La comparación, entendida como medición y evaluación de los fenómenos o aspectos educativos, necesita de un denominador común que se corresponde con este tercer término. En este sentido, la educación comparada debe contemplar todos los métodos y recursos que pueden brindarnos las ciencias sociales y, de forma especial, la estadística como método de investigación aplicada.

Indudablemente, esta última fase del análisis comparativo es la que supone mayores riesgos y posibilidades de error, sobre todo en lo referente a la comparación de aspectos cualitativos y a los niveles de variabilidad. En contrapartida o paralelamente a estos riesgos, es sin lugar a dudas en esta última etapa del análisis comparativo donde mayores rendimientos pueden obtenerse de la corporación, y donde el ejercicio del método comparativo nos demuestra sus posibilidades de aplicación y la utilidad que puede y debe tener el desarrollo de esta disciplina, reconocida y prácticamente incorporada en la actualidad, en todas o casi todas las universidades del mundo: la Educación Comparada.

3.1.6- Nicaragua y ALBA-Educación

Nicaragua se une al ALBA el 23 de febrero del año 2007 y en el cumplimiento de los acuerdos de las reuniones del proyecto Gran nacional Alba Educación, como país miembro, el 11 de enero del año 2013 se inicia en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León) la primera Maestría en Educación Comparada.

La maestría cuenta con la participación de 55 maestrantes de todos los niveles educativos, así como de funcionarios del Ministerio de Educación. Los maestrantes se adscriben a la base de investigadores en el desarrollo educacional nacional.

3.2.- Responsabilidad Compartida

3.2.1-Definición

Consiste en que la Educación es un compromiso de todos y todas; estudiantes, padres y madres, municipalidades y el Estado, quienes asumen diferentes roles y acciones como responsables de la formación de las y los estudiantes (MINED.2010:121).

3.2.2-Modelo

La palabra modelo según el diccionario de la Real Academia Española, tiene su origen en el término italiano *modello*, su concepto tiene diversos usos y significados,

así puede ser una representación simbólica, un arquetipo, un patrón de diseño, indumentaria con ciertas características.

La investigadora tomo la acepción que refiere dentro del ámbito de la economía y de la política, en el que se habla de modelo para referirse al proceso llevado a cabo por un gobierno para controlar y organizar las actividades productivas.

3.2.3.-Modelo Educativo

Según el diccionario de la Real Academia Española, un modelo educativo, consiste en una recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos, que orientan a los docentes en la elaboración de los programas de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje.

3.2.4-Política

Criterios que sirven para orientar una acción o decisión expresada usualmente a través de planes (MINED.2010:122).

3.2.4.1-Política Educativa del Modelo Responsabilidad Compartida

En este sentido, las políticas educativas, en Nicaragua tienen sus líneas en los planes de nación y del Ministerio de Educación en, el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016 y el Plan Estratégico de Educación 2011-2015, impulsadas en el 2007 y se profundizan en este periodo, con acciones de participación que

conduzcan a la transformación educativa. “Se considera que, estamos en presencia de una reforma educativa, cuando se propone modificar aspectos esenciales en cuanto a planificación, organización y puesta en práctica de las políticas y los sistemas educativos” (Massón y Torrez, 2011:p.48.).

En consecuencia, una política educativa, tiene que poseer una filosofía y objetivos concretos (Tunnermann, 1980:13), la política educativa es de enfoque social. El objetivo es la participación de la sociedad y la comunidad educativa en la educación formando al ciudadano en el derecho a participar.

La filosofía de la política educativa, del Modelo Responsabilidad Compartida es la participación ciudadana en la toma de decisiones con principios de equidad y solidaridad, en el espacio que ofrece la escuela, a través de los Consejos Directivos Escolares (CDE), la responsabilidad compartida en elaboración de planes anuales en los que se tomen como referencia las políticas y metas del Plan Estratégico de Educación (PEE).

Así mismo, para la elaboración del POA, debe involucrarse la comunidad educativa, aportando responsablemente a las acciones que cada grupo ejecutará, en la parte administrativa, pedagógica, comunitaria, las que se deben de comunicar al inicio de cada mes, monitoreando y evaluando así el POA.

Sin duda, el modelo de “Responsabilidad Compartida” de acuerdo a las características es Comunicacional, siendo el lenguaje el elemento a través del cual se coordinen las acciones, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. A los grupos organizados se le delegan responsabilidades tomando decisiones, con acuerdos y compromisos, tomados de forma colectiva.

De acuerdo, al PEE, las acciones están dirigidas a impulsar prácticas que generen cambios importantes en matrícula, retención, promoción escolar, reducción de los índices de analfabetismo, profundizando y sosteniendo cambios para fortalecer y ampliar la participación de la comunidad, construir una democracia directa de deberes y derechos, protagonismo en la transformación educativa involucrando a

la comunidad, padres y madres de familia, directores, docentes, estudiantes, actores locales, alcaldías, para avanzar hacia los objetivos propuestos

Conforme al PEE, el modelo tiene el objetivo de asegurar el desarrollo humano e institucional que permita una gestión educativa eficiente y eficaz, con un indicador determinado por el porcentaje de delegaciones departamentales gestionando a través de sistemas de planificación, monitoreo y evaluación educativa, teniendo como meta 2015: 100% de Consejos Locales de Educación aplicando modelo de Responsabilidad Compartida y con actores locales .meta 2015: 70% (MINED, 2010:61).

En abril del 2010, se definió la estrategia educativa política educativa, con el fin de contribuir a superar los obstáculos para la mejora de la gestión educativa, declara las grandes líneas de la política educativa del GRUN, dando continuidad a las iniciadas en el 2007, que se profundizarán en el periodo 2012-2015, entre ellas la gestión educativa con el modelo Responsabilidad Compartida.

Generar espacios de participación en cada centro, permita asegurar la implementación de las políticas educativas, programas y proyectos, participación de Consejos Directivos Escolares, con funciones definidas en el Manual de funcionamiento de los Centros Públicos, la comunidad educativa se organiza según el artículo 31 del mismo manual, es un órgano de apoyo a la dirección coordinado por el director; integrado por un representante de los docentes, de padres de familia, de los estudiantes y un representante del gabinete donde está ubicado el centro.

En torno, al rol de la comunidad en a la Escuela y la Educación el PEE, señala; *“es conocer las políticas y acciones educativas a implementar, monitoreando y conocer los resultados de logros y sus causas, definiendo acciones locales para asegurar la transformación educativa, asumiendo compromisos sobre el adecuado funcionamiento y cuidado de la escuela, velar por la asistencia de docentes y apoyo a las tareas educativas a través de acciones solidarias, con el propósito que el pueblo asuma la participación en la toma de decisiones y en implementación de tareas Educativas para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos de Nicaragua.*

Su enfoque para la libertad, su teoría participativa, pedagógico social, una educación, para vivir en sociedad, que desarrolle los valores morales que permita que el ser humano pueda integrarse a su cultura y sociedad, viviendo en comunidad.

3.2.5- Características Responsabilidad Compartida

Restitución de derechos

En educación, significa que cada miembro de la comunidad educativa, desde su rol participativo en la gestión, recupera el derecho a una educación gratuita, consagrado en el artículo 121 de la Constitución política de la república de Nicaragua, pero negadas por las políticas de gobiernos anteriores.

A la vez, restituye en la participación ciudadana, el derecho declarado en la ley de Participación Educativa, en el artículo 2, “la participación es un ejercicio compartido, de la comunidad educativa en la gestión y el funcionamiento del centro conforme lo regulado por el MINED”.

Como resultado, los padres de familia, docentes y alumnos, conforman la estructura organizativa del centro, para facilitar la toma de decisiones consensuadas, teniéndola oportunidad de poder decidir en todos los aspectos educativos, concentrándola atención asuntos sustantivos con buenas prácticas y relaciones que se ocupen de asegurar resultados esperados de la planificación.

Despertar conciencia para asumir derechos

Con el modelo, se forma al ciudadano en el derecho que la ley le faculta de participaren los asuntos de la escuela, como miembro de la comunidad educativa, al involucrarse con responsabilidad en su derecho de acuerdo a la política declarada para transformar la gestión educativa.

También, los consejos escolares, como estructura implementan acciones, con la seguridad del derecho que les faculta el Manual de funcionamiento de los Centros Públicos, de involucrarse en la Gestión Educativa y ejercer el deber de ciudadanos y primeros responsables de la educación de sus hijos siendo los padres los primeros en velar por la misma.

Este mejoramiento de la gestión exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones (Correa y otros: 11).

3.2.6- Principios del Modelo Responsabilidad Compartida

Equidad

La participación ciudadana, proporciona a todos los sectores de la sociedad, incluyendo aquellos de mayor vulnerabilidad, los instrumentos jurídicos y políticos necesarios, para colocarlos en un plano de igualdad con el objetivo de mejorar la condición y la calidad de vida. (Ley.475).

Otorgar a las personas igualdad de trato en igualdad de situaciones y se debe aplicar a las relaciones que el servidor mantenga con sus subordinados.(OEP,2011:14)

Solidaridad

El Artículo 9, del Código de Ética del Servidor Público, señala que "Implica la disposición de los servidores públicos a prestarse ayuda mutua, que el servidor público debe tener disposición en el ámbito de las relaciones interpersonales y en tareas que desempeñen en función de cumplir con los objetivos y metas de la institución, prestando los servicios a la población de calidad" **(OEP, 2011:15)**.

-Bien Común

La participación ciudadana permite la expresión de los intereses superiores que llevan a la ciudadanía a actuar en procura del bien común, más allá de los intereses particulares. (Ley ,475)

"Todas las acciones y decisiones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de los intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad" (OEP, 2011:14).

3.2.7- Componentes de la Gestión Educativa del modelo Responsabilidad Compartida

3.2.7.1-Participación

Sobre el asunto, la escuela constituye el espacio primordial para participar en la gestión, toma de decisiones, y evaluación de planes, programas, proyectos de centro, cada miembro es un creador y actor social, libre de sometimiento y exclusión.

De igual manera, los Consejos Directivos Escolares constituyen espacios para ejercer la democracia directa por ser instancias de carácter participativo integrados por los diferentes actores de la educación, debiendo ser electos democráticamente.

Al respecto, participar en la toma de decisiones, para que sus ideas, necesidades, demandas y posiciones sean tomadas en cuenta en las decisiones de la mejora educativa en cada centro.

La comunicación permite a los actores de la comunidad educativa participar en la Gestión Educativa, en estas condiciones construyen el nuevo modelo educativo de participación y protagonismo, Como colectivo, son participe como de la toma de decisiones de cada centro. *“La comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad calidad de la participación en la comunicación”*(IIPÉ-UNESCO, 1996).

La participación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales de la Gestión Educativa, ya que, “la participación es necesaria porque el gestor educativo aun desde su posición privilegiada para una visión de conjunto del sistema, también tiene una visión parcial, muchas veces alejada de los problemas y situaciones” (Pozner, P. 2000:25).

Normalmente, las decisiones, en el mundo de la dirección y gestión educativa convencional, están en manos de sus estructuras jerárquicas; este criterio considera que muchas decisiones deberían ser tomadas de manera colectiva de acuerdo con el funcionamiento de las diversas instancias que conforman tales instituciones.

Consideramos que todos los estudiantes, docentes y padres representantes deben participar activamente en la mayor parte de las decisiones de interés fundamental

de los CDE., situaciones problemáticas impiden el desarrollo de las diversas actividades afectando su oportunidad temporal y eficiencia.

La participación ciudadana en Nicaragua, ha sido fundamental para el desarrollo del país en los últimos 30 años. Actualmente existen varias leyes que la han organizado dentro de un sistema nacional de participación ciudadana. El actual gobierno de Nicaragua ha asumido la participación como un tema importante en su gestión y en la realización del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), *“Que las personas participen en los asuntos de interés público, eso es participación ciudadana. Para que la participación ciudadana sea efectiva todas las personas interesadas deben tener libertad de participar en los asuntos públicos”*. (Almendrares, S. 2010:18).

Las reformas experimentadas en el sistema educativo nicaragüenses, han generado una política de Gestión que, involucra a la comunidad educativa a participar en la toma de decisiones a ser partícipes del quehacer en la escuela siendo agentes activos del Protagonismo como ciudadanos.

3.2.7.2.-Trabajo de Equipo

En este nuevo modelo de Gestión Educativa, el trabajo en equipo es una condición básica para la participación de los actores en él se descubren las capacidades de los miembros, los que se potencian y aprovechan, perfeccionando, es por eso que; *“Un verdadero trabajo en equipo, potencia las capacidades de cada integrante, aprovecha los saberes de sus miembros, optimiza los aportes de cada uno”*(Gvirtz,S.2005:17).

“El equipo directivo es el actor clave de la gestión escolar. Su rol es fundamental para el desarrollo de cambios en la escuela, es el gestor de las innovaciones dentro de la organización” (Gvirtz, S. 2009:14).

Se relaciona con la capacidad de generar técnicas de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, cada uno de los integrantes, participan en la elaboración de planes y proyectos de la institución educativa

aportando consensuando, es una fase en la que el líder con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir el centro en una escuela de calidad de acuerdo al proyecto educativo vigente.

A la vez el trabajo de equipo, permite la integración todos los miembros, adquiriendo compromisos, motivaciones y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

Formar equipos que participen en la toma de decisiones es una herramienta importante para una Gestión Educativa de excelencia., cada miembro de los equipos debe interactuar con otros equipos y desempeñar la responsabilidad asignada haciendo uso de sus mejores talentos, experiencias y capacidades.

3.2.7.3-Comunicación

Los seres humanos como seres sociales, interactúan con otros de su misma especie y por lo tanto se comunican a través del habla ,igualmente en las escuelas ,institutos la comunidad educativa se comunica entre si y aquí concuerdo con que si no hay comunicación la organización no sobrevive se desintegra en el caso de la educación si el líder ,quien dirige el instituto no se comunica con docentes, padres, estudiantes se desintegra porque para mantener unida el centro debe de establecer una comunicación efectiva

La comunicación, entre los participantes de la Gestión Educativa, en el marco del modelo Responsabilidad Compartida, es importante ya que, “son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa” (IIPE.2000:10) y siendo este, un nuevo modelo en Nicaragua, las acciones que se implementen en cada centro, estarán en dependencia de la comunicación que establezcan los actores socioeducativos.

La comunicación es un componente clave del liderazgo porque; “La comunicación se erige como un ente unificador de elementos en torno a cualquier proceso humano y naturalmente, en todas las actividades organizacionales: “la

comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran” (Elías y Mascaray, 1998: 52.).

La acción comunicativa de la gestión establece proyectos y planes entre todos los actores, consensuando, coordinando, responsabilizándose cada uno desde su participación, por metas, cumpliendo el rol que le corresponde en el tiempo establecido.

3.2.7.4-Planificación

La gestión educativa, del modelo en Nicaragua, lleva consigo la dimensión de participación, en el proceso en el cual se realizaran funciones de planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación, para lograr un cambio en el sistema educativo mediante acciones y estrategias. La participación educativa con protagonistas, que adquieren experiencia para involucrarse e involucrar a otros y mejorar roles teniendo como objetivo cumplir las metas en el centro, desarrollando habilidades en el liderazgo, comunicación, el trabajo en equipo, entre otras

“Toda organización, especialmente en el campo de la educación, debe tener prevista una adecuada planificación a corto, mediano y largo alcance. Ésta no sólo tendrá su descripción detallada en la respectiva documentación, sino que, además, debe considerar la forma de ser implementada en los lapsos y tiempos planificados”. (Mora, D.2009:53).

La planificación asegurar la buena organización a corto mediano y largo plazo porque orienta las acciones a realizar, permite no improvisar actividades coyunturales, a la vez el plan debe controlarse y evaluarse para realizar adecuaciones cuando sea necesario.

Quiroz C.(2009,p.81) cita a Álvarez (2006) quien descubrió ,que: *“Una de las funciones importantes en la dirección de la gestión educativa para el director es poder establecer metas coherentes que garanticen la misión, la visión y las tareas establecidas en los POA y PEI, de forma compartida entre maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad. Para lograr este proceso el director tiene que*

lograr liderar el proceso de planificación que “es la función administrativa mediante la cual se estructuran los componentes de estado: problema, objeto, objetivo, función, y contenido, atendiendo priorizada mente a la necesidad social o problema.”.

También en esta planificación debe incluir el manejo de los recursos como serán distribuidos y controlados, atendiendo a las necesidades priorizando las fundamentales.

3.2.7.5-Liderazgo

“Los líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable para esa comunidad” (Rojas, A 2006; 24).

Es la conducción de comunidades hacia el futuro

Reiteramos que el liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, un equipo deportivo, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos no por coerción, sino por convicción interna. Lograr eso requiere motivación y la motivación es parte del liderazgo (Gaspar, F 2006,35).

Un equipo de docentes y alumnos motivados al aprendizaje puede alcanzar altísimos logros, aun en las condiciones más difíciles

Un dirigente inteligente, debe estar consciente del presente y futuro de su organización, ser buen líder es revisar y aprender lo que ha llevado siglos de construcción. Es cierto que para hablar de liderazgo hay que incorporar procesos de cambio, sin embargo para adaptarse al siglo XXI, los líderes no tienen que inventar algo nuevo: simplemente combinar inteligentemente el pasado con el presente.

Una nueva visión de Gestión Educativa, trasciende a un conjunto de personas y está enfocada en el trabajo de equipo, con tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel de centro, y de acuerdo a las normativas vigentes, es el responsable de, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

La función del director, como responsable de la Gestión Educativa, requiere contar con competencias técnicas, competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de la institución, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

“Un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, donde se implique no sólo al equipo directivo, sino que integre al profesorado y demás personal del centro, donde se manifieste con mayor claridad el liderazgo, se valore el trabajo y se reconozca los méritos de las personas que trabajan en la unidad educativa”(Quiroz y Vasquez,2009:81).

En consecuencia, el gestor debe ser líder y crear los espacios para que alumnos, padres y docentes sean parte del protagonismo ciudadano, conduciendo a la comunidad educativa a una participación efectiva concuerda con lo citado en “Bases del Liderazgo” que dice; “El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia.

De acuerdo a “Bases de liderazgo en educación” lograr un clima de confianza, que sirva de base o punto de partida y crear las condiciones que permitan avanzar hacia una educación de calidad.

-Las tareas que deben enfrentar los directivos

1- Clima de confianza en la escuela, y para ello es indispensable que los directivos logren coordinar las acciones de modo impecable. Son numerosos los estudios que demuestran confianza en sus autoridades y en sus instituciones, muestran un progreso más evidente que aquellas en las cuales los ciudadanos no confían en éstas.

2- Coordinación de Acciones es un asunto lingüístico, se logra (o no se logra) con el lenguaje. Los seres humanos vemos nuestras emociones afectadas por el

lenguaje, el lenguaje nos afecta, lo que nos dicen nos provoca emociones, lo que decimos emociona a los demás.

Los seres humanos hemos evolucionado como seres lingüísticos, conversacionales. Es nuestra naturaleza, eso somos, todas las acciones humanas resultan de conversaciones. Los seres humanos vamos construyendo nuestro futuro mediante conversaciones, coordinamos nuestras acciones mediante un número amplio pero finito de actos del habla. La formación en liderazgo de la OREALC/UNESCO considera cinco de ellos: peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y juicios

1-Peticiones. En su gestión cotidiana, los directores/as de centros escolares o de capacitación hacen innumerables peticiones a su personal. Las peticiones mal formuladas y/o mal entendidas no sólo impiden coordinar las acciones, adicionalmente traen emociones o estados de ánimo que (valga la redundancia) desaniman a los miembros de la organización.

2-Ofertas. Los líderes deben ser claros en sus ofertas señalando de manera precisa qué se ofrece, cuándo y hasta cuándo, en qué condiciones y por cuánto tiempo la oferta es válida. Al igual que con las peticiones mal formuladas, las ofertas mal hechas y/o mal entendidas son fuentes de desánimo y conflictos.

3-Promesas La sabiduría respecto de las promesas tiene una gran importancia en el liderazgo. En efecto, el cumplimiento de las promesas no solamente posibilita la coordinación de acciones, adicionalmente es la fuente de creación de *confianza*, indispensable en el liderazgo. La promesa entonces, por definición, remite al futuro y está en el corazón del ejercicio del liderazgo.

Una persona que cumple sus promesas es una persona *confiable*, *crea confianza en su entorno*, en cambio, la persona que no cumple sus promesas no es digna de crédito, se desacredita, genera desconfianza en su entorno y la institución que dirige comienza a experimentar situaciones de malestar, hay incertidumbre y desconfianza.

4-Declaraciones son actos de habla imprescindibles para coordinar acciones, dado que abren o cierran los juegos o ámbitos de coordinación de acciones en los cuales discurre lo humano

5-Juicios. Tienen una particularidad que los hace muy potentes para el liderazgo y es que afectan nuestras emociones y estados de ánimo con mayor fuerza que los demás actos del habla. Normalmente, los juicios de los otros acerca de nosotros nos afectan. Nos alegran o nos entristecen; nos abochornan o nos enaltecen. Los juicios abren o cierran posibilidades de coordinación de acciones. Abren o cierran futuros deseables.

Base para realizar juicios por parte de un director o directora líder son los reglamentos o el marco normativo existente para el centro escolar y sus diversos participantes (profesores, alumnos, personal administrativo y directivo).

El futuro se construye mediante la coordinación de las acciones. Las cosas resultan cuando están bien coordinadas

3-Clima Escolar. Es el resultado de dinámicas de interacción entre los participantes (alumnos, profesores, directivos, etc.) de los centros, con dos elementos estrechamente vinculados; el lenguaje y el campo de las emociones

El clima escolar es fundamental en la calidad de la educación, los estudiantes que reportaron que en sus escuelas existían climas pacíficos, sin conflictos, en los que predominaba el buen trato entre alumnos/as y entre alumnos/as y maestros/as, mostraban, sistemáticamente, mejores niveles de logro en las pruebas que se les aplicaron. Dichas investigaciones coinciden en que el clima escolar prevaleciente en ellas es pacífico y laborioso. La construcción de este clima es responsabilidad de los directores.

El clima escolar está relacionado con el ambiente en el que se desenvuelven la comunidad educativa, el que tiene que cambiar ,pinte, lave, limpie, plante flores y jardines., el cambio comenzará a visibilizarse en la renovación del ambiente, manifestarse cambios de su apariencia, pequeñas reparaciones, arreglos pueden ser síntomas de un mejoramiento anhelado por mucho tiempo. Atender lugares desdeñados, subutilizados, destinados al olvido, la basura, el mobiliario antiguo, la comunidad sentirá el cambio si lo observa y experimenta, el estado de animo de las persona se modificara sustancialmente, cómodos satisfechos, orgullosos, por su entorno educativo. Los directores deben ayudar a que se manifieste y contribuir

a transformar el ánimo colectivo con sus iniciativas de mejoramiento físico del entorno (Rojas y Gaspar .2006:144).

Para que, el director logre su liderazgo en la escuela es importante, la identificación que logre establecer con docentes y alumnos, siendo consciente de los roles que experimentan, como lo afirma Rojas y Gaspar (2006):

“Para constituir ese liderazgo, los directores tienen que identificarse plenamente con el dolor y las frustraciones cotidianas de los maestros y maestras, de sus alumnos y alumnas. Tienen que mostrar una explicación que posibilite dar sentido a las dificultades y frustraciones, pero también la visión de un mundo en donde tales frustraciones se superan. Esa visión abrirá un mundo lleno de posibilidades, y si bien en el presente sólo hay esfuerzos, algún día esos esfuerzos se verán coronados por el éxito. De sólo pensar en ese día se obtendrán las energías, el ánimo suficiente para seguir caminando. En ese caminar se estará instalando la escuela latinoamericana de calidad con equidad para todos” (p.144).

Sandra Vásquez Toledo cita que: “El liderazgo desempeña un papel fundamental en la organización educativa, para el buen funcionamiento de los centros” (Toledo, 2012).

3.2.7.5.1-Funciones del líder

1-Crear un clima satisfactorio al potenciar relaciones positivas, las que se logran con buena comunicación, que se manifiesta con gran capacidad de escucha. La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales:

a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las tareas.

Según la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es un fenómeno social importante en las relaciones interpersonales. Los subordinados deben recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades. Por otra parte,

los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea de lo que acontece.

2-Fomentar la participación, muy importante en toda organización educativa es participar en la toma de decisiones.

3-Armonizar intereses colectivos, que se logra en los trabajos de equipo que manifiesta estos intereses de colectivo en y resolver conflictos.

3.2.7.5.2-Principios del Liderazgo

Seguidamente para que exista liderazgo en quien dirige la institución educativa resulta importante destacar los principios del liderazgo y de acuerdo al módulo de “Liderazgo, Participación Comunitaria y Ciudadana”, son:

-Principio de legitimidad: se entiende como una situación social en donde se presenta el consentimiento tácito y explícito de los sujetos involucrados, el respeto por las normas formales (estatutos y reglamentos) y el reconocimiento de quienes, en un momento dado, han delegado en tercero su capacidad de intervenir directamente en la toma de decisiones y búsqueda de alternativas para el logro de los objetivos. Un buen liderazgo organizativo debe ser considerado legítimo y gozar por lo tanto de esa legitimidad que otros han otorgado

-Principio de solidaridad: denota un alto nivel de integración y equilibrio interno en una organización, que implica asumir y tomar parte tanto de sus beneficios como de sus riesgos, razón por la que el liderazgo organizativo promueve las más diversas formas de solidaridad como oposición a una concepción de la naturaleza humana basada en la hostilidad y la competencia.

-Sentido de la democracia: es un principio que se basa en la libertad que los ciudadanos tienen para decidir y en la responsabilidad que poseen en la definición de los propósitos de la organización, el diseño de las estrategias para lograrlos, de acuerdo a reglas establecidas bajo la igualdad y la equidad.

3.2.7.5.3-Estilos de liderazgo

“Es el conjunto de acciones de los líderes, como los perciben sus empleados, representando sus actitudes habilidades y actitudes en la práctica” (Davis y Newstrom 1994:245).

En el artículo *La profesionalización del Director Quiroz y Vásquez*, establecen dos tipos de liderazgo:

Kurt Lewin identificó 3 estilos de liderazgo, orientados al poder donde cada uno tiene sus beneficios y limitaciones, y aunque un líder puede utilizar los tres estilos, siempre hay uno que predomina sobre los otros.

Autocrático: Predomina la dominación e imposición, se ordena lo que debe hacer, la comunicación es unidireccional, (una sola dirección), descendente, el poder y la toma de decisiones es centralizada, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad, que hace el líder o los líderes de su voluntad como criterio y norma para la organización. No existe una opinión diferente a la del líder, aquí la autoridad se basa en el asentimiento y en el silencio obligados, pues la legitimidad se halla completamente erosionada, se ordena lo que debe hacer,

Democrático: Es estilo participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías (ascendente y descendente), se toma en cuenta la opinión de los subordinados y la autoridad es delegada y la responsabilidad compartida. Se basa en la solidaridad, cooperación, el sentido de pertenencia. El líder democrático basa su autoridad en la capacidad de propiciar espacios para escuchar ideas, opiniones y propuestas de miembros de la organización, también establece mecanismos democráticos para la toma de decisiones, posibilita el surgimiento de estados de ánimo de confianza compartida, sabe plantear un escenario futuro al alcance de la comunidad escolar, definiendo tareas y responsabilidades compartidas. Para alcanzar la meta prevista, son capaces de generar climas escolares apropiados. Él es competente en cambiar la frustración. El líder democrático se aleja de la demagogia y las promesas que no se cumplirán, al contrario, plantea que habrá muchas dificultades para alcanzar los objetivos que

se persiguen, pero esto será acompañado de una recuperación de la dignidad, la solidaridad y el respeto entre los miembros de la escuela.

Participativo: Es un estilo en el cual existe la libertad y responsabilidad individual como grupal, el líder tiene mínima participación, supervisando a la distancia al subordinado y dejándolo en libertad a actuar conforme su criterio y responsabilidad, se delegan altas responsabilidades.

3.2.8-Base legal de la política de Gestión Educativa, del Modelo Responsabilidad Compartida.

3.2.8.1-Acuerdos Internacionales

Los participantes en el foro mundial, sobre educaciones reunidas en Dakar, Senegal en abril del 2000, establecieron compromisos y los gobiernos nacionales tienen la obligación de velar por que se alcancen y apoyar los objetivos y finalidades de la educación para todos.

La evaluación en el año 2000 en educación, demostró que se ha avanzado pero que, todavía existían aspectos, en los que se debía mejorar, dentro de los cuales esta, la participación plena de la sociedad en la educación. Para asumir eficazmente esta responsabilidad, se establecieron compromisos:

Promover un sólido compromiso político nacional e internacional con la educación para todos, elaborar planes nacionales de acción.

Velar por el compromiso y la participación de la sociedad civil en la formulación, aplicación y seguimiento de las estrategias de fomento de la educación.

Crear sistemas de buen gobierno y gestión de la educación, que sean capaces de reaccionar rápidamente, suscitar la participación y rendir cuentas.

Mejorar la condición social, el ánimo y la competencia profesional de los docentes.

Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para contribuir al logro de los objetivos de la educación para todos.

Supervisar sistemáticamente los avances realizados para alcanzar los objetivos de la educación para todos, así como sus estrategias, en el plano nacional, regional e internacional.

Por otro lado, el marco legal de la política de Gestión Educativa, del modelo Responsabilidad Compartida, se basa en la realidad del país, su objetivo es; cumplir con los acuerdo internacionales en el marco de Dakar y restituir los derechos de los nicaragüenses, por ello se articula con los acuerdos internacionales en educación, las políticas del estado y del MINED, que establecen espacios formales de participación.

3.2.8.2 Constitución Política de Nicaragua

La norma fundamental, que rige la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos de Nicaragua se encuentra establecida en la Constitución Política de la Republica, siendo este un derecho de todos los nicaragüenses y establece: “Los ciudadanos tienen derecho de participar en igualdad de condiciones en los asuntos públicos y en la gestión, están la formulación, ejecución, evaluación, control y seguimiento de las políticas públicas y sociales, así como los servicios públicos, se garantizará la participación de la persona, la familia y la comunidad, la ley garantizará su participación efectiva, nacional y localmente (arto. 50).

Nuestra constitución regula, lo referente a la inclusión de la sociedad civil en los asuntos públicos y busca activar mecanismos de participación de la forma más eficiente posible, según los intereses y la materia tratada para que la sociedad pueda asumir su responsabilidad y protagonismo.

La Constitución de Nicaragua aprobada en 1987 y reformada en 2005, establece que “la educación es función indeclinable del Estado. Corresponde a éste planificarla, dirigirla, y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con planes nacionales. Su organización y funcionamiento son determinados por la ley. (Art, 119).

El artículo 119 de la Constitución, es la razón de ser del Ministerio de Educación, por lo que le corresponde al Estado promover la participación de la comunidad, la familia, la sociedad en la educación pueblo.

3.2.8.3-Ley General de Educación

Con el propósito de fortalecer la participación en nuestro país, la Ley General de Educación aprobada en Marzo del 2006, en el capítulo II art.3, referido a los principios en el inciso h expresa: “es deber y derecho de Madres y Padres de Familia, Comunidades, Instituciones y Organizaciones y demás Integrantes de la Sociedad Civil, participar activamente en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, dentro de la realidad nacional pluricultural y multiétnica.

De igual manera el artículo 109, inciso e, de la misma ley establece: “participar en la gestión educativa a través de las asociaciones de padres y madres de familia, de los Consejos Escolares, y de más instancias participativas, y velar por la adecuada realización de la actividad educativa”.

En el Título V, del capítulo V, de la citada ley, al referirse a la participación señala que la educación en Nicaragua es un proceso que requiere de la participación social. Las organizaciones civiles, las instituciones, y empresas públicas y privadas, los gremios, las instituciones religiosas y laicas y en general todos los sectores de la nación, tienen en la educación intereses objetivos y responsabilidades ineludibles tienen el deber y derecho de participar en la planificación, gestión, planificación del proceso educativo. El MINED deberá presentar proyectos a organizaciones, entes gubernamentales y representantes de la sociedad civil que apoyen la educación

3.2.8.4-Disposiciones Reglamentarias

En el reglamento de Participación Educativa, el Capítulo VI, referido al Consejo Directivo Escolar en su artículo 42, dice: “Conforme el Artículo 3,de la Ley, le corresponde a los Consejos Directivos Escolares como instancia conformada por representantes de padres de familia, docentes y estudiantes vinculados al respectivo centro, la gestión académica, administrativa y financiera del centro escolar. A tales efectos en cada centro, el Consejo Directivo Escolar en forma colegiala, como máxima autoridad tiene la responsabilidad de planificar,

supervisar, organizar, gestionar y controlar los recursos del mismo en función de elevar la calidad educativa, asegurando de esta manera la participación de la comunidad educativa”.

En el reglamento de la ley de carrera docente, capítulo III, de la evaluación en su artículo 137. En el ejercicio de la profesión docente, la ética se manifiesta por: Cumplir y hacer cumplir la política educativa del estado y las disposiciones oficiales emanadas del Ministerio de Educación, e INATEC en su caso, demostrar honestidad en todas sus decisiones y actuaciones y en el inciso, ser equitativo en su forma de proceder.

Asimismo, en el artículo 138. Acerca de las relaciones humanas señala, deben ser cordiales de respeto mutuo con los compañeros: y resto de la comunidad educativa, así como respeto a la dignidad humana, comunicación clara, oportuna y veraz, trato dentro del marco de la sinceridad, cortesía y dignidad humana, práctica de la solidaridad y cooperación, para promover el intercambio profesional y superación docente.

También, en el capítulo I, de los deberes en el artículo 109; ser ejemplo de asistencia y puntualidad en todas las actividades que debe participar, así como, en el aprovechamiento máximo de la jornada laboral y además, cumplir eficientemente con todas las funciones correspondientes a su cargo, fortalecer la relación entre la escuela y la comunidad en beneficio del desarrollo integral de la educación y el cuidado de la planta física.

3.2.8.5-Funciones del MINED

La ley 290, de Organización, Competencia y Procedimiento del Poder Ejecutivo en su artículo 23 incisos, i, f, atribuye al Ministerio de Educación, las funciones: “Formular, promover, fomentar y ejecutar programas, proyectos y políticas en áreas que garanticen la participación y desarrollo integral de los nicaragüenses, así como ;” Coordinar la participación de la familia, los gremios, la comunidad, los gobiernos locales y las organizaciones sociales en la educación, a través de las instancias establecidas en la ley correspondiente”.

3.2.8.6 -Planes

PNDH 2012-2016

El Plan Nacional de Desarrollo Humano, da continuidad a las grandes líneas de la política Educativa del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional que fueron impulsadas en el periodo 2007-2011, en cuanto a la participación se profundiza en el lineamiento número IV : “Consolidar el modelo de Responsabilidad Compartida, fortaleciendo y ampliando la participación de la comunidad en su protagonismo en la transformación educativa, en el entendido que ésta requiere de la participación activa de la familia, comunidad directores, docentes, estudiantes, actores locales, alcaldías, impulsando un rol más comprometido de la comunidad en torno al cuidado y protección de la educación de sus hijos y de la infraestructura escolar, construyendo así una participación directa de deberes y derechos”(PNDH;2012:80).

Como resultado, se plantea políticas educativas con líneas estratégicas concretas para lograr un modelo de educación pública, que garantice el desarrollo integral de una buena gestión educativa con calidad, calidez, eficiencia, transparencia que responda a los intereses de la población ,contando con la participación activa de la población.

Por otra parte, en el periodo 2012 -2016 el GRUN, garantizara la amplia participación de la población en el proceso de toma de decisiones, la participación directa de los actores educativos asegura la planificación.

Plan Estratégico de Educación 2011-2015.

Se presenta una síntesis aspectos de la acciones del PEE 2011-2015, instrumento para direccionar e implementar las políticas para la transformación educativa del quinquenio en marcha. Tiene como insumos el Plan Nacional de Desarrollo Humano, los resultados de un proceso de análisis evaluativo sobre la situación actual de la Educación en el país, la Estrategia Educativa en marcha y la voluntad política del liderazgo del GRUN

En el año 2007 Nicaragua experimentó un proceso de cambios en las políticas educativas implementadas durante 16 años por gobiernos de corte neoliberal, que tuvieron efectos perversos en la calidad de la Educación, al tiempo que el proceso de privatización de las escuelas públicas cobijado bajo la llamada Autonomía Escolar significó más exclusión sobre todo para los sectores de la población más empobrecidos. Con la ruptura del modelo Neoliberal se inició un proceso de restitución de derechos a la educación, teniendo como centro el desarrollo humano y como fin el bienestar social de las y los ciudadanos. El Presidente Daniel Ortega decretó el 11 de enero del 2007, como uno de los primeros actos del Gobierno la gratuidad de la Educación, reasumiendo así el Gobierno la responsabilidad de la inversión social en Educación.

Para contribuir a la educación para todos y todas se implementará políticas educativas que profundicen los avances logrados en años recientes y articule diversas oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, restituyendo así el pleno derecho a la Educación de todos y todas los y las nicaragüenses.

Una garantía para el éxito de estos propósitos constituye el fortalecimiento del Modelo de Responsabilidad Compartida con:

Participación de la comunidad educativa, gobiernos locales, el poder ciudadano,

Organizados desde la escuela como un centro de promoción y construcción de desarrollo humano, abierto a la familia y la comunidad como protagonistas y garantes de la Educación;

Estudiantes como actores activos en su proceso de formación; y un sistema de gestión educativa consistente, que incorpora información oportuna, monitoreo y evaluación de tal manera que permita responder en tiempo real y de forma descentralizada a los desafíos emergentes

Así mismo, se establecen en el plan estratégico de educación 2011-2015; la continuidad a la política, del plan educativo 2007-2011, conejes, objetivos indicadores, metas y estrategias relacionadas con el fortalecimiento de la gestión educativa y dirigidas a implementar una ruptura del modelo educativo neoliberal y la construcción de un nuevo modelo educativo.

3.2.8.7-Manual de funcionamiento de centros públicos

El manual se creó con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas, políticas educativas, normativas, procedimientos técnicos y docentes establecidos conforme al marco legal vigente

Art-2 objetivo específico. Regular la práctica de la gestión educativa, orientada a las acciones de la comunidad educativa, a fin de lograr coordinación y calidad en sus relaciones.

Arto.4.- La autoridad responsable de la aplicación de este manual es la Directora o Director de cada Centro Educativo Público.

Arto.8.- Las Políticas Educativas del Ministerio de educación relacionada con la Gestión Educativa:

Política 4: Gestión Educativa Participativa: esta política incluye estrategias basadas en la implementación de los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE), la incorporación de las organizaciones de la sociedad en los procesos de planificación educativa; la formulación y puesta en

marcha de un Modelo de Gestión Educativa Participativa, en el que la educación sea una tarea de todos y todas las nicaragüenses.

Arto.28.-La planificación debe ser responsabilidad de todo el personal del Centro Educativo Público. Toda actividad administrativa o académica que tenga incidencia en el funcionamiento de los Centros Educativos Públicos debe ser planificada de acuerdo al plan de corto plazo y al Plan Decenal de la Educación.

Las y los Directores (as) de los Centros Educativos Públicos deben orientar por escrito las tareas específicas a los subordinados involucrados, una vez aprobado el plan anual, a fin de que éstos puedan elaborar sus planes correspondientes

Arto.31.- La Comunidad Educativa: está integrada en cada Centro Educativo Público por la Directora o Director, docentes, estudiantes, madres, padres o tutores y Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano quienes participan activamente en el cumplimiento de la labor educativa y para tal efecto se organizan en consejos

De acuerdo, con el art.31 del Manual de Funcionamiento de los Centros Públicos el Consejo Escolar constituye un órgano de apoyo a la Dirección del Centro Educativo Público, está coordinado por la Directora (or) del Centro e integrado por un representante del Consejo de Docentes, un representante del Consejo de Madres, Padres o Tutores, un representante de la Asociación de Estudiantes y un representante del Gabinete o Consejo del Poder Ciudadano. El Consejo Escolar electo tendrá vigencia por el periodo de un año contado desde su conformación, pudiéndose sustituir a cualquiera de sus miembros a consideración y decisión del seno del Consejo y por petición de la Comunidad Educativa, quienes tomarán decisiones por mayoría simple.

Consejo de Docentes: está integrado por la Directora (or) del centro, los docentes de todas las áreas, grados, modalidades, programas, niveles y turnos del Centro Educativo Público, éste será presidido por un (a) docente que lo represente, quien será electo (a) democráticamente en el seno del consejo, por mayoría simple.

Consejo de Madres, Padres o Tutores de familia: está conformado por las madres, padres o tutores de las y los estudiantes de un Centro Educativo Público.

Asociación de Estudiantes: está conformada por las y los estudiantes organizados de los Centros Educativos Públicos.

Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano: es la expresión organizada de los pobladores aledaños al Centro Educativo Público quienes ejercen el derecho a la democracia participativa.

Arto.32.-Funciones del Consejo Escolar: Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas, acuerdos ministeriales, normativas y/o manuales administrativos emanados del Ministerio de Educación. Promover y observar transparencia en el funcionamiento de los Centros Educativa Conocer y aportar al plan de desarrollo escolar propuesto por el Director (a) del centro educativo.

Arto.33.- Funciones del Consejo de Docentes:

a. Apoyar a la Dirección del centro educativo en la solución de los problemas técnico pedagógicos y en las actividades co-programáticas, en coordinación con la comunidad educativa.

Participar en la solución de los problemas relacionados con el desarrollo de las clases, los programas de estudio, la disciplina laboral y estudiantil, a fin de garantizar el interés superior y los derechos fundamentales de la niñez y la adolescencia.

Elegir democráticamente y por mayoría simple, a su representante ante el Consejo Escolar y un secretario de actas, a fin de que lleve registro de los acuerdos.

Apoyar el deporte escolar, la recreación y la cultura en los Centros Educativos Públicos

.Analizar los informes de las visitas de supervisión realizadas en los centros educativos por las instancias correspondientes, a fin de mejorar el quehacer educativo. Promover la participación efectiva de docentes y estudiantes en todas las actividades curriculares y co-programáticas que realice el Centro Educativo Público

Arto.34.- El Consejo de docentes se reunirá ordinariamente una vez al mes y de forma extraordinaria cuando la situación lo amerite, previa convocatoria realizada por el coordinador del consejo a solicitud de la Directora (or) o de un jefe de área o de tres docentes

Arto.38.- Los representantes de Madres, Padres o Tutores, deberán reunirse una vez al mes y de forma extraordinaria cuando el caso lo amerite. Las decisiones se tomarán de forma democrática. La Dirección del Centro Educativo Público facilitará un espacio físico para la reunión de los representantes de cada aula y del Consejo de Madres, Padres o tutores de familia.

Arto.41.- La asociación de estudiantes contará con el apoyo y participación de la comunidad Educativa del Centro Educativo Público.

Arto.43.- La asociación de estudiantes una vez constituida, deberá registrarse en la dirección del Centro Educativo Público.

Arto.45.- Los objetivos que deben perseguir las asociaciones de estudiantes son los siguientes: Contribuir a la conservación y mejoramiento del ambiente, aseo de las instalaciones y bienes del Centro Educativo Público.

Presentar quejas y denuncias sobre anomalías o actos violatorios de derechos humanos que se cometan en perjuicio de los estudiantes

Participar en las actividades co-programáticas que garanticen el servicio social comunitario: alfabetización, seguridad ciudadana, brigadas ecológicas, de salud, culturales y deportivas

Arto.47.- En cada Centro Educativo Público las asociaciones de estudiantes designarán un delegado para que lo represente en el Consejo Escolar.

Arto.58.- Son derechos de las Madres, Padres o Tutores de los estudiantes:

Participar en las actividades del centro en coordinación con la comunidad educativa y los Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano.

Pertenecer a la junta directiva y al Consejo de Madres, Padres o Tutores del centro educativo.

Elevar mociones ante el Consejo Escolar, la Delegación Municipal, Departamental/Regional de Educación.

Arto.59.- Son deberes de las Madres, Padres o Tutores de los estudiantes

Participar en los programas escolares, celebraciones cívicas, sociales y culturales del Centro Educativo Público, a fin de contribuir a mejorar el ambiente, la convivencia familiar, social y comunal.

Participar en la gestión educativa a través de los consejos de Madres, Padres o Tutores, de los consejos escolares y demás instancias participativas, a fin de fiscalizar las actividades educativas.

Arto.60.- Derechos de los estudiantes:

Formarse en el respeto y defensa del principio de la libertad basada en la verdad, la moralidad, la justicia, derechos humanos, cooperativismo, respeto al ambiente, así como en educación vial y prevención de desastres naturales.

Ser tratado con justicia, respeto, dignidad, y no ser sujeto de castigos físicos o psicológicos, conforme a los derechos establecidos por el Código de la Niñez y la Adolescencia, otras leyes, convenciones y tratados internacionales vigentes.

Recibir una educación integral, inclusiva y de calidad, acorde con las políticas educativas del Ministerio de Educación.

Contar con los materiales educativos de forma equitativa de manera que le permita un mayor desarrollo intelectual.

Participar en todas las actividades curriculares y co-curriculares que se organicen en el Centro Educativo Público de índole científica, educativa, cultural, deportiva.

Arto.61.- Deberes de los estudiantes: Respetar a los miembros de la comunidad educativa y sus bienes personales. Respetar y cuidar los bienes del Centro Educativo (edificios escolares, instalaciones, materiales educativos, mobiliario y equipo de laboratorio. Practicar normas de limpieza, higiene y cortesía dentro y fuera del Centro Educativo Público. Conservar y proteger el ambiente e impulsar actividades sobre el mismo. Cumplir con los deberes establecidos en el presente manual, Código de la Niñez y la Adolescencia, Convención sobre Derechos del Niño, otras leyes y Tratados Internacionales

Arto.73.- En caso que la medida formativa a imponer sea de retiro temporal, los docentes estarán en la obligación de entregarle al estudiante el material de estudio necesario que le permita mantenerse actualizado, con el objetivo de no afectar su rendimiento académico.

Arto.76.- Funciones de la Directora (or) del Centro Educativo Público: Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación. Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas,

mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control. Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Público. Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio. Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo. Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar. Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED. Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas. Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad

Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público. Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, (Activo Fijo: Son recursos a favor de la entidad, representados por todos aquellos bienes y derechos adquiridos) con el propósito de utilizarlos, para la realización de sus operaciones; es decir se mantienen en la empresa con el propósito de ser usados y no como objeto de su comercialización, estos activos tienen cierta permanencia en la empresa y solo se enajenan cuando dejan de ser útiles. Los grupos de activo fijo, al integrarse en los estados financieros se clasifican de la siguiente manera: Inversiones no sujetas a depreciación: en virtud de que no sufren un demerito o desgaste, por ejemplo los terrenos que por el contrario, obtienen plusvalía. Inversiones sujetas a depreciación: tales como muebles, inmuebles maquinaria y equipo, herramientas pesadas, vehículos.) Equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público.

Arto.81.- Son derechos de los y las docentes: Ser nombrado en su cargo. Gozar de estabilidad laboral de conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera

Docente y su Reglamento. Mejorar sus capacidades profesionales, técnicas y académicas, mediante la asistencia a cursos y becas de capacitación, actualización y profesionalización docente. Recibir del Director(a) del centro y jefes de área, la asistencia y orientación necesaria para mejorar la calidad de su trabajo, así como los medios educativos fundamentales para llevar a cabo sus funciones en el desarrollo de planes y programas de estudio. Participar y ser electo en el Consejo de Docentes y en el Consejo Escolar

Arto.82.- Son deberes de los docentes: Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Ministerio de Educación. Actualizar sus conocimientos en la materia científica y pedagógica de su competencia, a fin de cumplir con el desarrollo técnico y científico de los planes y programas de estudio.

Arto.121.- Los consejos escolares serán responsables de supervisar que los cafetines estén ubicados en lugares que presten las condiciones básicas de higiene y salud, sin perjuicio de las supervisiones que pueda realizar el Ministerio de Educación, a fin de garantizar que en éstos se ofrezcan alimentos y bebidas nutritivas que garanticen el Derecho a la Seguridad Alimentaria para el buen desarrollo físico y mental de los estudiantes. Se prohíbe a los cafetines de los Centros Educativos Públicos, en todas sus modalidades y turnos, la venta de bebidas gaseosas, alimentos de poco contenido nutritivo, así como de bebidas alcohólicas, cigarrillos o sustancias psicotrópicas.

Arto.122.- El Consejo Escolar del Centro Educativo Público es el facultado para designar de entre sus miembros a la persona que resguardará el uso del ingreso recibido por dichos arrendamientos, y será el Consejo en pleno quien decidirá su uso único y exclusivo, el cual estará destinado para: El abastecimiento de materiales de limpieza, Material de reposición periódica, Elaboración y reproducción de evaluaciones escritas. Reparaciones menores, ornato y mantenimiento de los Centro Educativos Públicos. Dichos gastos deberán estar debidamente soportados con sus correspondientes facturas de compras.

3.2.9- Gestión Educativa

3.2.9.1- Breve reseña de la Gestión Educativa

La Gestión Educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Los sistemas educativos en los países de la región fueron construidos como aparatos estatales centralizados, con una estructura piramidal con vértice en el Ministerio de Educación y sucesivos niveles jerarquizados -autoridades provinciales, supervisores, directivos, docentes- la toma de decisiones concentrada en el nivel central y con sistemas de intercambio y comunicación diseñados para operar en sentido vertical. El modo privilegiado de funcionamiento era la prescripción y el control. La autoridad establecía lo que debía hacerse y luego cuerpos de funcionarios tenían como labor fiscalizar el cumplimiento de lo estipulado.

Este diseño organizacional fue adecuado y eficaz para operar en las etapas de construcción de los sistemas educativos, en que era necesario crear la infraestructura y los recursos humanos en todo el territorio nacional. Funcionó adecuadamente, además, mientras los sistemas tuvieron un tamaño de escala limitada y mientras contaron con un cuerpo de docentes relativamente reducido, con una formación homogénea garantizada y un estatus social superior al de la mayoría de sus conciudadanos. Finalmente, el diseño institucional original fue útil en tiempos en que la sociedad cambiaba a un ritmo más lento que en el presente.

Con el paso del tiempo, el funcionamiento de los sistemas educativos como sistemas centralizados se fue desvirtuando. La normativa de carácter prescriptivo sobre todos los aspectos de la vida institucional se fue acumulando y las funciones

relativas a la conducción del sistema se fueron vaciando de contenido. Los mecanismos de control se concentraron en rutinas administrativas. La evaluación del desempeño docente se transformó en la asignación ritual de un puntaje que tiene más que ver con la antigüedad del docente que con la calidad de su desempeño.

La lógica principal del funcionamiento de los sistemas pasó a estar centrada más en el amparo y la detallada reglamentación de los derechos de sus funcionarios que en su misión de garantizar los aprendizajes fundamentales para la vida en sociedad. Por tanto, si bien los sistemas educativos fueron creados como sistemas centralizados, a partir de la segunda mitad del siglo dejaron de funcionar realmente como tales, y lo hicieron más bien de una manera desarticulada y rutinaria, en muchos casos caótica.

El desafío es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en que el eje central sea la creación de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social incierto, cambiante y crecientemente inequitativo.

Es preciso aprovechar la oportunidad de esta coyuntura en que la educación, después de un largo tiempo de letargo, vuelve a ser prioridad en el debate social, en que existe la voluntad y la potencialidad de transformarla del cambio a plasmar exige contar con estrategias potentes que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo organizativo de la educación

Nicaragua, con el triunfo de la Revolución Popular Sandinista en 1979, hecho histórico-político que determinó el inicio de muchos cambios en el campo educativo, dándose reformas las que abarca la política de Gestión Educativa.

En relación a, las transformaciones educativas ocurridas en Nicaragua durante los periodos del gobierno sandinista y neoliberal en su documento CONFINTEA VI-

2008 realizo una reseña de las políticas educativas, reflejada en la tabla; señalo además, las reformas a partir del año 2007.

3.2.9.2-Transformaciones Educativas en Nicaragua

Tabla No.3.2

Periodo	Transformación	Característica
1981-1983	Determina los “Fines, Objetivos y Principios Generales de la Nueva Educación”,	Consulta Educativa Nacional, incorporada en la Constitución Política de Nicaragua.: Participación de la sociedad civil en la formulación y gestión de las políticas educativas.
1984	Definición de la estructura del Sistema Educativo Nacional	Incorporado en la Constitución Política de Nicaragua.: Participación de la sociedad civil en la formulación y gestión de las políticas educativas
1990-1992	Desmontaje de la filosofía, ideología y política de la educación.	MINED organizó la educación con una visión completamente opuesta a las políticas educativas, estructuras y valores construidas por el gobierno sandinista.
1993	Establece modelo Autonomía Escolar como política educativa	Carencia de un Plan Nacional de Desarrollo y la falta de participación de la sociedad civil en la formulación y gestión de las políticas educativas
1999 a 2001	Formulación de la Estrategia Nacional de Educación y el Plan Nacional de	Continuó el proceso de descentralización y desconcentración de funciones y recursos financieros, expresados en los modelos de Autonomía Escolar y Municipalización.

	Educación 2001–2015.	
En 2003,	MECD formuló el Marco Operativo del Plan Nacional de Educación,	<p>Crea nuevas funciones y estructuras que fortalecieron la Autonomía Escolar, proyectada como un modelo de descentralización de la educación.</p> <p>El banco Mundial y la AID- se constituyeron en la fuente principal de las políticas educativas. En este contexto, la perspectiva de la Educación Popular fue dinamizada por diversas ONG´s,</p>
2007-2010	Definen las Políticas Educativas y el Modelo de Gestión Educativo Participativo.	<p>Más educación, Mejor educación, Otra educación, Gestión Participativa.</p> <p>Políticas dirigidas a implementar la ruptura del modelo educativo neoliberal y la construcción de un nuevo Modelo educativo.</p>
2011-2015	El MINED da continuidad a la política de Gestión Educativa del periodo anterior.	Concretan prioridades para construir el nuevo modelo educativo y se asume como enlace entre el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Estratégico 2011-2015.

Fuente: CONFINTEA VI (2008), p.4-6

En el 2007, las Políticas Educativas se enmarcaron en la política social del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua, redimensionadas en un nuevo contexto histórico-social y en el marco de la primera década del Siglo XXI, en cumplimiento al Programa de Gobierno.

Por lo que se refiere a, la Política de Gestión Educativa Participativa. Esta política incluye las estrategias incorporación de las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de planificación educativa; formulación y puesta en marcha de un Modelo de Gestión Educativo Participativo, en el que la educación sea una tarea de todos los nicaragüenses derivadas de los ejes políticos del Programa de Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional y asumidas por el Ministerio de Educación, cuyo objetivo en gestión es:

Desarrollar el modelo de gestión participativo de la Educación Básica, Media y Formación Docente, que garantice la gestión eficiente en los centros educativos

En este nuevo periodo, 2011-2015 el MINED da continuidad a la política de Gestión Educativa del periodo anterior, para obtener avances significativos; cabe señalar que existe una relación entre, el Plan Nacional de Desarrollo Humano de este periodo y el Plan Estratégico de Educación; con el modelo de gestión educativa que promueve el GURN, en el que involucra a las personas a ser parte de las acciones que se efectúan en las escuelas; formando ciudadanos participativos

3.2.9.3- Conceptualizaciones

En cuanto, al concepto Gestión Educativa existen diversas definiciones, pero la mayoría de los investigadores están de acuerdo que es un concepto que alude a acciones que ejecutan las personas en el campo educativo.

Gestión Educativa es; “el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto.” (Borjas.2003.11).

La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.(Casassus,J.2000:34)

“En un sistema de gestión el orden lógico es planificación, organización dirección y control”(Poblete B. S., 1995).

La transformación de los modelos tradicionales de conducir la escuela es uno de los desafíos de la Gestión Educativa, las acciones por parte de quien dirige la escuela debe estar encausadas a la participación de los actores de la comunidad educativa.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política. (Correa, A. Correa, S, 2009:2).

Las acciones que se realizan en la escuela como son: planes, trabajos de equipo, comunicaciones entre los distintos actores, controles de recursos, evaluaciones y tienen como misión principal, la función educativa siendo el soporte que sostiene la labor educativa del centro de estudios.

El Gestor en la escuela, cuando dirige la elaboración de planes involucrando a todos sus miembros, pone en acción competencias e interactúa con la comunidad educativa, a fin de mejorar la calidad educativa y el protagonismo; *“Gestionar es, más que hacer, es crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo escolar”* (Bjemar, 2005). La planificación comprende el primer conjunto de actividades a realizar en la gestión del centro de estudios.

Hay que mencionar además, busca utilizar los elementos generales de la gestión al campo específico de la educación. Al respecto Casassus señala que; *“El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación”*.

De acuerdo lo citado por Casassus, la Gestión Educativa es un tópico reciente aplicado al campo de la educación, el cual no es solamente teórico, ya que requiere que los gestores de las escuelas implementen acciones, las que están determinada por los principios de las políticas educativas de un país.

Nicarid Rodríguez (2000), señala que la Gestión de una escuela debe contemplar comprende las variables siguientes:

Una estructura organizativa.

Relaciones de coordinación y subordinación entre las personas

Procedimientos de Comunicación.

Planificación, supervisión, evaluación.

Descripción de planta física y recursos.

Documentos

La Filosofía y Orientación de la escuela.

Preparación Académica.

Experiencia de los docentes y personal directivo

Participación.

En acuerdo con Mora en la revista Integra que concluye; *“la Gestión Educativa comprende un conjunto de acciones y actividades permanentes como son”*:

1-Funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal del centro.

2-Proceso de Acompañamiento y Seguimiento del Proyecto Educativo independientemente de su tamaño, lugar de ubicación o el nivel.

4-Planificación y Discusión de diversas actividades vinculadas con aspectos relacionados a iniciativas educativas y realización de las mismas.

5-Observación y el Control de tales acciones, la sistematización de informaciones sobre la realización de dichas acciones, los análisis convergentes-divergentes de tales informaciones.

6-Difusión o Publicación del conjunto de resultados obtenidos.

Por lo tanto, gestión educativa es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela.

De acuerdo a las definiciones anteriores podría decir que, Gestión Educativa: son acciones determinadas del actuar de cada uno de los miembros en una escuela, con el propósito es el gestionar todo aquello que ocurre a diario, con miras a un fin con procedimientos eficaces y efectivos para lograr la educación de calidad.

Ante las reformas que experimentan los sistemas educativos, desde los modelos de Gestión que, demandan una acción concertada de todos los actores son necesarias acciones que generen participación de los ciudadanos en los asuntos de la escuela. Siendo necesario realizar investigaciones sobre el particular que nos demuestren la puesta en práctica de las políticas educativas

Sobre el particular son necesarias estrategias para que los directivos institucionales implementen mecanismos que evidencien que los procesos de Gestión son acordes a la política generando la participación real de la comunidad, ya que la responsabilidad ética se fortalece, con la participación de los actores en las

decisiones se generan escuelas destacadas, con docentes altamente comprometidos y participativos.

3.2.9.4-Modelos de Gestión

Al respecto, Casassus en “La Gestión Educativa en América Latina: Problemas y Paradigmas” clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional cuyas características se resumen a continuación:

Normativo:

Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

Prospectivo:

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.

Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico:

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico-situacional:

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.

Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

Calidad total:

Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir la visión de la calidad en la organización. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Surgen dos hechos importantes:

- A- Se reconoce la existencia de un "usuario".
- B- Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

Reingeniería:

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re-conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy

Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.

En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

Comunicacional:

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones negativas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no anula el anterior, pero si constituye un avance con respecto a él.

Para abordar la gestión actual en las escuelas, se debe mirar el pasado, no con nostalgia de lo que la escuela fue, sino para entender su configuración, pensar y edificar escenarios futuros.

Además, se espera lograr que los docentes y directores accedan a una mirada nueva de hacia la escuela, construyan nuevas tramas institucionales y generen en el interior de los establecimientos un espacio donde deben producirse aprendizajes significativos para la vida de los alumnos.

CAPITULO IV

4-METODOLOGÍA

4.1- Diseño Metodológico

En este capítulo se presenta una descripción de las actividades y procedimientos para el desarrollo de esta investigación. El mismo comprende el diseño y tipo de investigación, identificación y definición de la unidad de observación, identificación y definición de las variables de estudio y descripción de los instrumentos de recolección de datos y análisis de datos.

4.1.1-Enfoque Metodológico

El enfoque de la investigación es comparativo.

El método comparativo es un término que incluye tanto su aspecto cuantitativo y cualitativo de las entidades sociales cuyas características geográficas o políticas se emplean para hacer comparaciones entre naciones o regiones (Benitez.M.A.2010:94).

Cuantitativo porque consiste “en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández y otros, 2006:5), porque de la recolección de datos se pretende obtener información numérica para conocer el fenómeno en estudio.

Cualitativo se utilizara, la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Comparativo porque se aplican las etapas del método: análisis descripción, yuxtaposición y comparación, estableciendo semejanzas y diferencias.

4.1.2-Tipo de estudio:

La presente tesis es comparativa, porque se examinan dos centros educativos de parecida naturaleza, ambos de la misma ciudad, del mismo periodo 2013-2014,

comparados de forma descriptiva en base a los datos encontrados a través de la observación, encuesta y entrevista, ambos públicos de secundaria diurna se seleccionó una muestra del 60% de todos los involucrados excepto los docentes de rural fue el 80%. Por otra parte, comparará dos espacios, que son los centros educativos.

El estudio se apoyó en documentos legales, análisis de bibliografía de autores nicaragüenses y latinoamericanos, de la web.

De igual manera de la investigación de campo, los resultados obtenidos de datos primarios, es decir, de la información suministrada por directores, docentes, alumnos, padres y madres de familia de dos centros públicos de secundaria, ubicados en la ciudad de Chinandega, departamento de Chinandega.

Según el grado de profundidad o conocimiento producido se ubica en un nivel descriptivo, en virtud que se logró caracterizar el proceso de Gestión Educativa y describir el proceso de participación que realizan los actores socio-educativos, en la actualidad en cada centro de secundaria.

Un tipo de investigación descriptiva, sobre la cual Tamayo y afirma que: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, T. 2008:58).

El estudio, se dirige fundamentalmente, a la descripción del fenómeno en el periodo 2013-2014. Se utilizó la encuesta con ítems las preguntas enfocadas hacia las variables de la situación del estudio.

La investigación será descriptiva la cual consiste en, “buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández y otros, 2006:108). Se someterá a un análisis la implementación de la política del modelo Responsabilidad Compartida, en él se mide y valora, la Gestión Educativa desde las dimensiones: planificación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y

Responsabilidad Compartida desde la dimensión participación de acuerdo al fundamento legal.

4.1.3-Área de estudio: La investigación, se realiza en dos Institutos Públicos, de la modalidad Secundaria, municipio de Chinandega, del ámbito nacional, la unidad de análisis corresponde al nivel escuela y que como cita María Massón, “servirá para enriquecer y profundizar la comprensión de la realidad educativa”, al investigar la política de Gestión Educativa, del Modelo de Responsabilidad Compartida, que promueve el GURN, en los centros públicos.

4.1.4-Centros y ubicación: Instituto Nacional de Chinandega, geográficamente ubicado en la zona urbana del municipio de Chinandega, salida carretera a El Viejo. Núcleo de Educación Publico Rural No.5 Ángela Moreira, geográficamente ubicado en la zona rural 5 kilómetros al norte de este municipio, a orillas de la carretera panamericana en el kilómetro 140, comarca La Grecia No.1.

4.1.5-Población y Muestra:

Población se entiende población como: "La totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (Tamayo, T.2003:92).

En atención a esto, se puede decir que, la población en estudio, no es más que el conjunto de personas que guardan relación o que tienen que ver con la implementación de la política de Gestión Educativa en el marco el modelo Responsabilidad Compartida.

La población total de los centros de estudio de secundaria público a investigar la forman, 4658 compuestos por alumnos, padres de familia de las directivas, docentes, directores y alumnos de la FES.

Para efectos de este estudio, se trabajó con una población de 642, en él se tomó en, consideración por conveniencia, la población estudiantil de undécimo grado, alumnos de la FES de undécimo grado, personal docente de secundaria diurna, padres de familia de directivas del mismo grado y que a la vez forman parte del

Consejo Directivo Escolar, de los públicos estudiados en el municipio de Chinandega.

Tabla No.4.1 Población seleccionada

Centro Público	No. de Alumnos de Undécimo Grado	Docentes de cada Centro	Director	Padres y Madres de Familia.	Población
INMAOG	363	92	1	100	556
Ángela Moreira	55	10	1	20	86
Población Total	418	102	02	120	642

Fuente: Libros de registros de matrícula del INCh y NEPRNo.5 A.M y Nomina Fiscal del MINED.

Se aplicó el criterio de proporcionalidad para determinar la muestra de cada instituto según la población de alumnos, docentes, padres de familia de las directivas de undécimo grado, quedando configurada de la siguiente manera.

Tipo de unidad maestra seleccionada para el estudio, fue de carácter intencional por criterios, considerando para ello los siguientes:

Alumnos

Alumnos, undécimo grado.

Alumnos, undécimo perteneciente a la FES de centro.

Docentes

Docentes, que imparten clases en undécimo grado.

Docentes, con más de 5 años en el centro.

Docentes, del Consejo Directivo Escolar.

Padres de familia

Padres o madres, con hijos en undécimo grado.

Padres de familia miembros del Consejo Directivo Escolar.

Cabe destacar que, la muestra fue configurada con alumnos de undécimo grado, por ser ellos los que han permanecido por más de 3 años hasta alcanzar su

bachillerato. En el caso de padres de familia, se seleccionó la muestra de forma aleatoria de las directivas de undécimos grado, los docentes se seleccionó, de manera aleatoria de los turnos matutino y vespertino que imparten clases en diferentes asignaturas desde el nivel séptimo grado hasta el undécimo grado cuando concluyen el bachillerato.

La determinación de la muestra se realizó a través del muestreo aleatorio simple, a partir de estos datos se aplicó el criterio del sorteo, para determinar la muestra correspondiente a cada institución, según su población, quedando configurada de la siguiente manera:

Tabla No.4.2

Distribución de la muestra por centro.

Instituto Público	Alumnos	Docentes	Padres de Familia	Directores	Muestra Total Por Centro
INCh	218	55	60	1	334
Ángela Moreira	33	08	12	1	54
Total Muestra	251	63	72	02	388

Fuente: Libros de registros de matrícula del INCh y NEPRNo.5 A.M y Nomina Fiscal del MINED

4.1.6-Método

Comparativo se utilizara las 4 etapas de método comparativo que son la descripción, interpretación, yuxtaposición y la comparación.

Así mismo es comparativo e interpretativo basado en fuentes documentales, encuestas y entrevistas dirigidas a miembros de la comunidad educativa, cuya información se recolecta en los lugares que delimitan la investigación.

Por lo tanto, se aplicaron las 4 etapas que del método comparativo, se describe primeramente el proceso realizado desde el inicio de la investigación y de los datos encontrados a través de la observación, encuesta y entrevista, en la etapa siguiente en una tabla, se interpretan los datos, de cada variable, en base a criterios establecidos. En la yuxtaposición, se realiza un análisis con los criterios establecidos para cada una de las variables, tratando de construir las semejanzas y diferencias que conducirán a la comparación propiamente dicha, por último en tablas, se emiten juicios acerca de la Gestión Educativa y la Responsabilidad Compartida, en cada uno de los centros que evidencian las similitudes y diferencias.

4.1.7-Técnicas e Instrumentos utilizados para la Recopilación de Datos

Con el objeto de caracterizar el proceso de Gestión Educativa y determinar cómo se realiza la participación protagónica de los actores del proceso educativo, en los centros públicos de secundaria, se utilizó como técnica para la recolección de datos el cuestionario. El cuestionario estuvo conformado por 3 instrumentos, el primero, dirigido a los padres de familia, el segundo, dirigido a los docentes, y el tercero, dirigido a los alumnos de los dos centros de estudio.

Observación: *“no es una mera contemplación, implica adentrarnos a profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles sucesos escritos e interacciones” (Hernández, S.2010:411).*

Se define como participación activa, participa en la mayoría de actividades, sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador. (Hernández, S.2010:417).

Se utilizó la técnica de observación, con instrumento diario de campo, usando como herramienta el cuaderno, se observó libros de registro y planes anuales del año 2014, en cada uno de los centros con un grado de participación activa, no sistemática.

Encuesta

Otra técnica usada fue al encuesta cuyo instrumento él cuestionario, la herramienta de registro formato impreso, se determino la población y muestras, diseño del cuestionario, aplicación, recolección de datos, análisis de datos.

El tipo de muestra es probabilística, las preguntas de la encuesta cerradas con opciones de respuesta, una vez capturados los datos, verificar la calidad de información diligenciadas, digitalizarla en base de datos, deparar datos digitados, tabular elaborando tablas y gráfica. Los datos se procesaron en EXCEL y analizados haciendo uso de la estadística descriptiva.

Entrevista

“Técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos, de los informantes en relación a la situación que se está estudiando” (Folguerias 2009:212) .

La técnica de entrevista su instrumento es el cuestionario, la herramienta de registro es el video, el diseño es semiestructurada porque, permitió realizar preguntas abiertas, individual, personal.

Primero se definió el objetivo de la entrevista, se diseñó el cuestionario, concertaron citas y contactos, se realizó la entrevista, se registra la información, se elabora matriz de respuestas, analiza y elaboran conclusiones.

4.1.8-Unidad de Análisis y Observación:

La propuesta metodológica empleada, se apoya en principios que consideran el conocimiento como una de interpretación de la realidad. El carácter interpretativo da sentido a una necesidad real en donde se cuenta con una encuesta y con las expresiones de las personas involucradas, las cuales no pueden ser tomadas de forma empírica ni aislada del contexto.

Para los efectos de esta investigación se trabajó con dos institutos públicos, a partir de lo cual se centró en su propósito fundamental orientado a investigar la Participación de la comunidad educativa en la Gestión Educativa.

Los criterios de selección de estos centros educativos corresponden a que son referencias por la labor que desempeñan, ambos del sector público, modalidad de secundaria; Instituto Nacional de Chinandega, ubicado en la zona urbana con muchos años de fundado, donde convergen niños y jóvenes de diferentes barrios, repartos y de la zona rural, con capacidad para una población estudiantil mayor que otros del departamento de Chinandega, dotados de espacios con herramientas de aprendizaje, personal con experiencia y calificado, modalidades secundaria diurna y distancia. Núcleo de Educación Público Rural No.5 Ángela Moreira, ubicada en la zona rural con pocos años en la modalidad de secundaria, personal graduado carecen de espacios dotados de herramientas de aprendizaje.

CAPITULO V

5-PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este capítulo, contiene la información en forma de cuadros y gráficos correspondientes a los resultados obtenidos de las variables Gestión Educativa y Responsabilidad Compartida y las dimensiones propuestas para el estudio.

5.1- Variables

5.1.1- Gestión Educativa

No es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. *“Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica”.*(Casassus,J.2000:3). Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una Educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación colectiva en la gestión de los centros educativos.

5.1.2- Responsabilidad Compartida

Según el diccionario dela Real Academia Española significa corresponsabilidad. Esto quiere decir que dicha responsabilidad es común a dos o más personas, quienes comparten una obligación o compromiso.

En el siguiente cuadro, se muestra la operacionalización de las variables de estudio, con indicadores de agrupación de acuerdo a las dimensiones planificación, trabajo de equipo, comunicación, liderazgo y participación, a partir de los cuales se analizaran los hallazgos.

Operacionalización de las Variables

Tabla No. 5.1

Variable: Gestión Educativa		
<p>Objetivos Comparar el rol de la gestión educativa en dos centros educativos del municipio de Chinandega, identificando los aspectos comunes y diferenciadores, expresados en las acciones de planificación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y participación de los diversos actores, en el marco de la implementación del modelo. Valorar la percepción de los diversos actores del proceso docente educativo con respecto a la gestión educativa de los centros de estudio, en el marco de la implementación del modelo, considerando su participación en el quehacer de los centros.</p>		
Dimensiones	Indicadores	Criterios
Planificación	<p>1-La comunidad educativa participa en la elaboración del POA.</p> <p>2-El director da a conocer lo que pretende en el centro de estudios, a corto y mediano plazos y actividades del mes.</p> <p>3- El centro organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) culturales recreativas científicas en la que participa la comunidad educativa.</p> <p>4-El fondo percibido de los cafetines y fotocopiadoras se utiliza para pintura, reparaciones menores, abastecer material de limpieza y oficina, emergencias del centro según la necesidad autorizados por el MINED municipal.</p> <p>5-La dirección calendariza el uso de la biblioteca, laboratorio, sala de video, sala tic, talleres de costura, carpintería, en coordinación de los jefes de área</p> <p>6- En el centro se impulsan programas para la creación de huertos escolares</p> <p>7- El centro promueve la formación ocupacional a través de talleres de costura y ebanistería a estudiantes en riesgo.</p> <p>8- El centro escolar posee un plan de evacuación ante desastres naturales.</p> <p>9- La dirección promueve campañas para ahorrar agua y energía eléctrica.</p>	<p>Actores en planificación compartida. Organización de actividades. Calendarización de uso de medios de enseñanza Utilidad de recursos económicos</p>
Trabajo en equipo	<p>1-El Consejo Directivo Escolar o Institucional con el director, autoriza los contratos de cafetines o quioscos escolares y fotocopiadores que funcionan en el centro.</p> <p>2- La dirección escucha las sugerencias y opiniones de la comunidad educativa de los padres de familia para mejorar las condiciones del centro</p> <p>3- la comunidad educativa y el CDE planificación de rifas y eventos para recaudar fondos en beneficio del centro</p> <p>4- La dirección promueve con el docente la organización del movimiento de alumnos monitores.</p> <p>5- La dirección promueve la participación de los estudiantes en campañas de abatización. eliminación de zoo criaderos, charcas y reforestación</p> <p>6- La dirección promueve la participación de los alumnos en brigadas Ecológicas, Alfabetización, Policía Escolar de desastres naturales.}</p> <p>7- La dirección planifica con los docentes reuniones periódicas con los tutores de los estudiantes, para abordar aspectos académicos y de comportamiento</p>	<p>Espacios de trabajo en responsabilidad compartida, Organización en equipos de la comunidad educativa.</p>

	<p>8- El director apoya lo planificado por los docente y el responsable de la sala TIC calendarizando las visitas a dicha sala.</p> <p>9- El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad educativa.</p>	
Comunicación	<p>1- La comunicación establecida entre la comunidad educativa y el director es cordial y respetuosa, clara, efectiva, estimula por sus logros a estudiantes</p> <p>2-El Consejo Escolar o Consejo Institucional y la dirección informar de los ingresos de fotocopiadora, cafetines o quioscos.</p> <p>3-La dirección informa a los padres de familia, sobre actividades académicas administrativas programadas durante el año escolar</p>	<p>Roles de comunicación</p> <p>Prácticas de comunicación</p>
Liderazgo	<p>1-Permanencia del director en el centro y asistencia técnica y supervisión a docente</p> <p>2- Por falta cometida si la medida formativa es el retiro del estudiante, los docentes asignan trabajos para no afectar el rendimiento académico del afectado.</p> <p>3-El centro atiende a la educación inclusiva.</p> <p>Respeto la ley de carrera docente.</p> <p>4- La dirección apoya el proceso de organización de la FES, para que los docentes de aula donde se encuentren impartiendo clases, garanticen el orden disciplina y transparencia del acto</p> <p>5- El director dedica un mínimo del 25%del tiempo laboral a las actividades de supervisión, asistencia técnica al personal y propone estrategias de mejora.</p> <p>6- El director apoya al docente que participa en cursos para mejorar sus capacidades profesionales y técnicas académicas.</p> <p>7- Las acciones que se realizan en el centro de estudios, motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral.</p> <p>8- El director otorga a los docentes igualdad en el trato, el que se manifiesta en relaciones de solidaridad, humanismo, respeto hacia sus subordinados ante situaciones planteadas.</p> <p>9- La dirección respeta los derechos de los docentes apegados a la ley de carrera docente.</p> <p>10- Las decisiones y acciones del director en cuanto a la fuerza laboral, están por encima de los intereses particulares, en su juicio y conducta no perjudica o beneficia personas o grupos.</p> <p>11- Los movimientos de personal realizados en el centro por parte del director, se efectúan en común acuerdo con el docente.</p> <p>12- Todo documento es gratis.</p>	<p>Legitimidad, Respeto a leyes, y reglamentos de sus funciones del director.</p>
Variable :Responsabilidad Compartida		
Participación	<p>1-La comunidad educativa participa en la elaboración del plan anual del centro.</p> <p>2-La comunidad educativa tienen representación en el Consejo Directivo Escolar y participan en la toma de decisiones</p> <p>3-Los estudiantes participan en el recibimiento de materiales y equipos donados por la alcaldía, MINED y organizaciones</p>	<p>Actores socioeducativos representados en el CDE.</p> <p>Espacios del centro, con participación en la toma de decisiones.</p> <p>Roles de Gestión Educativa que conforman los integrantes de la comunidad educativa</p>

	<p>4-La comunidad educativa participan en el inventario de materiales y equipos (computadoras, televisores, data show, máquinas de coser y otros</p> <p>5-En reuniones y asambleas, se levantan actas de la agenda a tratar y de los acuerdos, los que ratificamos y firmamos.</p> <p>6-Los materiales audiovisuales que se otorgan en préstamo a otras instituciones los autoriza el Consejo Directivo Escolar o Institucional.</p>	
--	--	--

Análisis Documental

Se refiere a la técnica utilizada para la separación e interpretación de la estructura y contenido de un documento. El instrumento para esta técnica puede variar de acuerdo al tipo y/o característica del documento sometido a análisis” (Hernández, S.2006: 27).

Las Fuentes de información, tanto primarias como secundarias utilizadas para el desarrollo de la investigación, están divididas en dos tipos. Por un lado, están las fuentes primarias compuestas por la Constitución política de Nicaragua. También integran este grupo las diferentes leyes: Constitución Política de Nicaragua, Ley general de Educación, Ley de Participación Educativa, relacionadas con las políticas de participación de la sociedad civil y en particular de la comunidad educativa. También se analiza el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, Plan Estratégico de Educación 2011-2015, los que contienen la Gestión Educativa donde se declara la participación de los actores socioeducativos en los asuntos relacionados con la educación, restituyendo el derecho a una educación gratuita, con espacios de participación en la toma de decisiones, todos trabajando en responsabilidad compartida por el bien común de los ciudadanos.

Además otra fuente primaria, es el Manual de Funcionamiento de Centros Públicos que contienen los artículos del funcionamiento de los centros públicos y las de los actores socioeducativos y del Consejo Directivo Escolar, espacio de participación roles de cada integrante bien definidos, sus derechos y deberes, aspectos estrictamente necesarias para el desarrollo del aspecto legislativo del tema. La observación, las encuestas y entrevistas realizadas a los actores socioeducativos forman parte de este grupo.

El Plan Estratégico de Educación 2011-2015, que señala el proceso de construcción de participación protagónica de la comunidad educativa, en la transformación educativa, con deberes y derechos; restitución de derechos con voz y voto en la toma de decisiones trascendentales para la vida de la nación; en la participación, transformación y el cuidado de los bienes sociales, (PEE, 2011:46), en el que los actores socioeducativo organizados en los CDE, participan en la gestión en cada centro.

Las funciones del CDE y de cada uno de sus integrantes están normados en el Manual de Funcionamiento de los centros públicos en Nicaragua, creado para garantizar las metas políticas educativas establecidas. El responsable de su aplicación es el director, establece que en el CDE conformado por un integrante decada actor de la comunidad educativa representado con voz y voto.

El CDE, es apoyo a la dirección del centro y lo coordina la directora, participa en gestiones del centro administrativas y académicas. Debe conocer y aportar al plan anual, velar porque se cumplan las políticas educativas, promover y observar transparencia en el centro.

La participación de la comunidad educativa tiene su base legal en la Constitución Política de Nicaragua, en el artículo 117 se refiere a la educación como proceso participativo y el 118 a que el estado promueve la participación de la familia, comunidad y el pueblo en la educación., texto aprobado del foro mundial de Dakar, en el que los países miembros entre ellos Nicaragua adquirieron compromisos relacionados con educación en el que el compromiso de *“crear sistemas de buen gobierno y gestión de la educación que sean capaces de reaccionar rápidamente, suscitar la participación y rendir cuentas”*. Nicaragua en cumplimiento con el compromiso en su PNDH y PEE, contempla políticas de Gestión Educativa Participativa con el modelo Responsabilidad Compartida, una estrategia a partir de abril del 2010.

La organización de actividades curriculares, extracurriculares cuidado al medio ambiente medioambiente, huertos escolares, calendarización de uso de recursos, capacitaciones, utilidad de recursos económicos, supervisiones, están normadas

por el manual de funcionamiento de centros públicos, calendarizadas conforme el calendario escolar.

Por otro lado, está el grupo de fuentes secundarias, en su mayoría obras de autores Latinoamericanos, que fueron útil para la fundamentación teórica, entre los que se destacan; Casassus con los modelos de gestión y algunas definiciones de gestión, Masson Cruz con unidades de comparación de la educación comparada, Chávez Rodríguez con utilidad y finalidad de los estudios comparados, Raventos con etapas del método comparativo.

Nos fue muy útil la web, donde se utilizó revistas y documento electrónicos, donde se encontró material científico relacionado con el tema, generalmente en forma de artículos.

Seguidamente, se realizan visitas de observación del contexto y seleccionar los centros para realizar la investigación atendiendo a: modalidad, sector, ubicación, referentes para realizar el estudio investigativo, se visitan los dos centros, comunicándose con los directores para tener acceso al centro y realizar la investigación, dando a conocer el propósito, la directora de la zona rural estuvo dispuesta a apoyar pero, para el director del centro urbano se debía presentar autorización por parte del MINED.

5.1.3-Análisis de los Datos

Para desarrollar la tarea analítica se tomó cada uno de los datos obtenidos, explorándolos y examinándolos, en un trabajo minucioso a través del análisis cualitativo y cuantitativo

Análisis Cualitativo:

“El análisis de efectuó cotejando los datos que se refirieron a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información” (Sabino, 2003: 134). A fin de desarrollar el estudio, se utilizó este tipo de análisis para el tratamiento de la información obtenida una vez aplicada la entrevista semi-estructurada, la cual llevó

a la investigadora a poder interpretar la percepción acerca de la gestión educativa en cada uno de los centros entrevistando a maestros, directores de ambos centros a alumnos de undécimo grado y alumnos integrantes de la FES.

Al analizar los datos obtenidos de la entrevista a los actores socioeducativos y directores, podemos decir que el rol de la gestión educativa que realiza el INACH en planificación, no se lleva a cabo la política de participación de la comunidad educativa, el director en entrevista señaló, él hace el plan general y as subdirectoras el de cada turno, las relaciones de poder tienen un carácter vertical, la expresión participación ciudadana no está presente en estas acciones de gestión educativa realizada por el director del INACH.

Así mismo, en la participación relacionadas con los espacios de la escuela, para que se involucren los actores socioeducativos, en la toma de decisiones, no demuestra avances, ya que los docentes no tienen representación en el CDE, perdiendo el derecho a participar con voz y voto, los alumnos están representados pero, pocas veces encuentran al director disponible para organizar acciones en conjunto, no tienen voz ni voto. El centro no contribuye a la formación del ciudadano para que asuma el derecho a participar en los asuntos públicos del país.

También no son escuchados los aportes de docentes y alumnos, estableciéndose una comunicación, que mantiene insatisfecho a los miembros de la comunidad educativa, con docentes y alumnos desmotivados en un ambiente de relaciones donde resulta mejor callar, si quien dirige el instituto no se comunica con docentes, padres, estudiantes se desintegra porque para mantener unida el centro debe de establecer una comunicación efectiva.

Según el estudio, no existen equipos de trabajos en apoyo al plan anual, se está desaprovechando los conocimientos de docentes para el bien de la comunidad educativa, esta acción de, no conformar equipos de trabajo, es una limitante que impide la construcción de conocimiento acerca de la gestión con responsabilidad compartida.

El equipamiento de herramientas audiovisuales, para crear ambientes escolares dignos, que conduzcan a la calidad educativa, en el centro es un espacio de aprendizaje, que no se utiliza como un apoyo en los procesos de enseñanza aprendizaje y en el desarrollo de habilidades en los estudiantes sobre el uso de herramientas computacionales.

En el NEPRNo.5 A.M. La comunicación es buena con padres de familia y alumnos, no muy buena con alumnos y docentes, el rol de la gestión educativa en cuanto a planificación, se cumple con la política de participación de la comunidad excepto de los docentes que no son incluidos, las relaciones de poder tiene carácter horizontal, existen avances en la implementación de la gestión participativa de alumnos y padres de familia, quedando pendiente de incluir en la acción de planificación a los docentes, la directora expreso que todos aportan al plan, la expresión participación ciudadana está presente, en estas acciones de gestión educativa realizada por la directora.

Existen avances acerca de los espacios que ofrece al escuela, para que los actores socioeducativos se involucren en la toma de decisiones, los alumnos están representados en el CDE tienen voz y voto. El centro está contribuyendo a la formación del ciudadano para que asuma el derecho a participar en los asuntos públicos del país, aunque los docentes siguen siendo los que menos participan, aunque están representados en el consejo de docentes pero, no en el CDE.

También son escuchados algunos aportes de docentes, de alumnos, se establece una comunicación, que va avanzando con los miembros de la comunidad educativa, se va formando una organización para establecer una comunicación efectiva.

El equipamiento de herramientas audiovisuales, para crear ambientes escolares dignos, que conduzcan a la calidad educativa, en el centro no existe debido a que las computadoras se encuentran dañadas.

Tabla No.5.2- Guía de entrevista a actores socioeducativos y sus respuestas

Pregunta	Dimisión/ Criterios	Centro	Actores Socioeducativos
----------	---------------------	--------	-------------------------

		Educativo	
¿Cómo es la comunicación con el director?	Comunicación: Efectividad Coordinación. Relaciones humanas	INACH	FES Nuestra opinión la hecha por el suelo, siempre dice no, nunca para cualquier gestión. Alumnos. es poca lo he visto pocas veces, no dialogamos no interactuamos No es buena porque nunca esta, muy poca porque nunca esta, no informa lo que donan, no hay coordinación, no hay conexión, no es amigable, es rígido solo él puede hablar. Docentes Mala no hay conecte no se sabe nada, el docente está limitado a la clase. Carece de comunicación entre las parte, no escucha al maestro se cierra, cada día es más distanciada la fluidez que había antes a disminuido, los maestros hemos sido relegados a medida que pasa el tiempo. mala no es fluida
		NEPRNo. 5AM	FES es buena la comunicación porque se reúnen y llegan a acuerdos. Alumnos: La directora la toma en cuenta, reúne y quedan en un solo acuerdo, reúne a los padres de familia para discutir el tema de la educación. Docentes si hay inconformidad ella se impone como directora de hecho y nos comunica por circulares, la comunicación es pobre porque casi no se mantiene en el colegio pasa momentitos y casi no se comunica con nosotros.
¿Recibe donaciones el centro? Tiene representación en el CDE	Participación Actores socioeducativos representados en el CDE. Espacios del centro, con participación en toma de decisiones. Roles de Gestión Educativa que realiza el integrante de la comunidad educativa.	.INACH	FES Si, computadoras, no las usamos porque siempre hay personas de fuera del centro, del estado reunidos, MINSA, policías, profesores de otros colegios Docente Si, computadoras, donadas por alcaldía, del gobierno MINED FES Si, computadoras, pantalla interactiva, no las usamos porque siempre hay personas de fuera del centro, del estado reunidos, MINSA, policías, profesores de otros colegios, políticos, por estar reunidos los sacan de la sala a los docentes con sus alumnos. Alumnos computadoras pero la usa otras personas de fuera del centro. FES si docentes no tenemos.
		NEPR No.5AM	FES Piochas, regadoras, palas, machetes, y materiales de limpieza alumnos sillas, rastrillos. Docentes Donaciones materiales del MINED, Amigos por Cristo, apoyan en proyectos y monografías para cuando los alumnos van a competir con otros colegios, hubo cambio de techo en los primeros grado. FES si, alumnos si al FES Docentes: no se sienten representados en el CDE, están en el consejo de docentes.
Participan en elaborar el plan anual de centro	Planificación: Actores en planificación compartida. Organización de actividades. Calendarización de uso de medios audiovisuales. Eficiencia en uso de recursos económicos y audiovisuales	INACH	FES Jamás en 4 años de estudiar y en 2 que tengo de presidenta y representante de los estudiantes de secundaria. Estudiantes planean recaudar fondos y en reuniones nunca esta solo la subdirectora, no hay apoyo a actividades académicas y deportivas Docentes no, no sabemos nada, no nos informan, no elaboramos plan porque se limita nuestro trabajo al aula de clase, ni de proyectos, hay planes pero no todos, las orientaciones las bajan de un día a otro en corto tiempo.
¿Cómo es el trabajo en equipo?	Espacios de trabajo en responsabilidad compartida, Organización en equipos de la comunidad educativa.	INACH	FES Nunca se ha trabajado como un grupo, somos muy lejano a eso. Estudiante: No hay coordinación .No hay, el nombre de director no le queda, no brinda apoyo, no hay trabajo en equipo llevaría al éxito, no se aparece a las aulas. Él debe poner reglas y cumplirlas. Docentes: No hay trabajo en equipo, porque sería el éxito la toma de decisiones el nombre director no le queda, poner reglas y cumplirlas el también años que pone, no hay lo desconozco, no participan los docentes en la toma de decisiones, solo con la subdirectora con él no se realiza el trabajo, no lo promueve, la gestión no es buena, buena para el pero nosotros no. No

			hay trabajo en equipo cada quien anda en lo suyo		
		NEPR No.5AM	FES Rifa para recaudar fondos botiquín para cuando se enferman los alumnos que no vayan tan largo ayuda por muerte de familiar. Alumnos si a veces si en eso la directora nos toma en cuenta hace reuniones para rifas y juegos Docentes: Se involucran muy poco los padres, los que trabaja dirección padres y alumnos		
Usa la sala TICS		INACH	FES No le dan uso siempre está llena de personas fuera del centro del estado municipales departamentales.	Estudiantes La usamos poco porque la mayoría de veces usada por otros, los estudiantes no la usan, de vez en cuando	Docentes La vez que la use fue interrumpida y sacar a los muchachos par usada por gente de fuera-No se usa para educación si no para otras cosas., con, clases planeadas los docentes y alumnos, a sido asaltados

Tabla No.5.3 - Guía de Entrevista a directores y sus respuestas

Pregunta	Dimisión/ Criterios	Centro Educativo	Actores Socioeducativos
¿Conoce el modelo educativo que promueve el GURN?		INACH	Este nuevo modelo, es enmarcado directamente en la construcción de valores en dos indicadores fundamentales que son rendimiento académico y retención escolar, todas las acciones y estrategias van manifestadas con valores.
		NEPR No.5 AM	Si, y se caracteriza por brindar mayores oportunidades educativas a niños niñas jóvenes y adultos
2- ¿Existe en el centro un Consejo Directivo Escolar?	Actores socioeducativos representados en el CDE.	INACH	La FES, maestros, padres de familia y dirección. La alcaldía nos ha entregado 25 computadoras.
3- ¿Existen recursos o proyectos la alcaldía donaciones del MINED u otros organismos?	Roles de Gestión Educativa que realiza el integrante de la comunidad educativa	NEPR No.5 AM	Si, fue elegido en asambleas lo integra la FES, padres de familia, director, juventud sandinista, están dentro trabajando de la mano. Por parte del gobierno, hemos venido recibiendo, la remodelación de la escuela, como parte de tener un ambiente agradable para los niños y niñas, el PIN escolar, que es la merienda de los niños de pre- escolar y primaria, eso ha ayudado en primer lugar en la participación activa de los padres de familia, a la integración positiva de los niños a los centros de estudio y es poca la deserción que hay deserción
4- ¿Quién elabora el plan anual del centro?	Actores en planificación compartida	INACH.	Es elaborado por la dirección del centro, yo elaboro el plan general y los subdirectores el plan que le corresponden a cada turno
		NEPR No.5 AM	Los padres de familia, alumnos, docentes todos aportando un granito.

Con respecto a la entrevista realizada a los dos directores, los hallazgos reflejan que la directora del NEPR No.5 AM: tiene conocimiento técnico de la planificación anual y la participación protagónica de la comunidad educativa política educativa promovida por el MINED, el director del INACH, muestra poco conocimiento, de la participación como una restitución del derecho a participar en los asuntos de la escuela.

Análisis Cuantitativo: “Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación” (Sabino, 2003: 134)., se presentó como un conjunto de cuadros, a las cuales se les calcularon sus porcentajes y frecuencias, los datos de la encuesta diseñada se representaron en gráficas de barras, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaboró por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa..

El cuestionario de la encuesta dirigido a los padres de familia se utilizó 16 ítems, el del docente, 30 ítems y el de los alumnos de 24 para medir las variables de Gestión Educativa y Responsabilidad Compartida de cada centro.

Para facilitar la comprensión y el análisis de la información, se sumaron los resultados de la frecuencia relativa relacionados con el nivel de respuesta “Siempre” y “Casi siempre” se calificaron como actitudes favorables; es decir, que evidencia la presencia del rasgo o característica consultada. Igualmente, se procedió con los niveles “Nunca” y “Algunas veces”, los cuales se juzgaron como actitudes desfavorables, de la característica consultada. Asimismo, la posición “No puedo contestar”, se calificó como indecisa o que desconoce el rasgo o característica consultada.

Para efectos de análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva aplicando el programa Excel. Se asignó un número a cada uno de los niveles de respuesta como se indica a continuación: Siempre (4), Casi siempre (3), Algunas veces (2), Nunca (1), No puedo contestar (0).Las puntuaciones obtenidas se ordenaron a través de una distribución de frecuencia (absoluta y relativa).A partir de esta

información se elaboraron los gráficos respectivos para cada dimensión de análisis, como se representa a continuación:

Siempre	(S)	4
Casi siempre	(CS)	3
Algunas veces	(AV)	2
Nunca	(N)	1
No puedo contestar	(NPC)	0

Para facilitar el análisis de la información se sumaron los resultados de las frecuencias relativas (%) de las categorías de respuestas, Siempre y Casi siempre como casos favorables; de igual manera se sumaron las frecuencias relativas (%) de las categorías, Nunca y Algunas veces como casos desfavorables.

Seguidamente se presenta el análisis de los resultados en dos partes. La Primera está relacionada con la variable Gestión Educativa, representada en (4) cuatro dimensiones de análisis representadas por sus respectivos cuadros y gráficos. La segunda, está referida a la variable Responsabilidad Compartida, representada en (1) una dimensión de análisis con sus correspondientes cuadros y gráficos. (ver anexos).

El estudio se fundamentó en el estudio de las variables: Gestión Educativa y Responsabilidad Compartida continuación se definen conceptualmente.

Considero en este análisis la aplicación del método comparado con cada una de sus respectivas etapas, presentadas a continuación:

5.1.3.1- Descripción

Variable: Gestión Educativa

Comprende 4 dimensiones; planificación, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, que se describen a continuación

El instrumento para la recolección de datos en la encuesta, fue el cuestionario multidimensional con escala de valoración tipo Likert, Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios *ante* los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra (Hernández, S.1998.:303).

Las tablas que se presentan, representan las frecuencias relativas de cada ítem relacionado con las respuestas favorables y desfavorables.

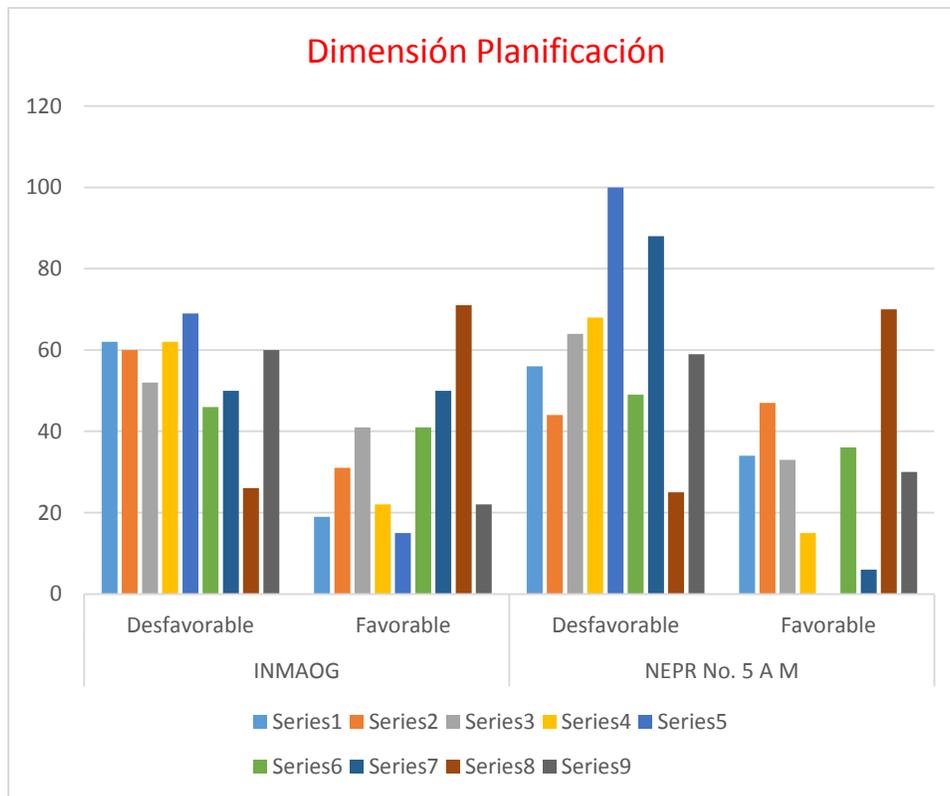
Dimensión Planificación

Tabla No.5.4

Centros de estudios	INACH								NEPRNo.5.A.M.							
	Nunca / a veces				casi siempre / siempre				Nunca / a veces				casi siempre / siempre			
Ítems	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %
	1-La comunidad educativa participa en la elaboración del POA.	70	55	61	62	20	20	18	19	66	50	51	56	8	50	45
2-El director da a conocer lo que pretende en el centro de estudios, a corto y mediano plazos y actividades del mes.	63	58	59	60	27	32	35	31	0	88	45	44	83	12	45	47
3-El centro organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) culturales recreativas científicas en la que participa la comunidad educativa.	58	40	59	52	34	55	35	41	58	88	45	64	42	13	45	33
4-El fondo percibido de los cafetines y fotocopadoras se utiliza para pintura, reparaciones menores, abastecer material de limpieza y oficina, emergencias del centro según	57	56	74	62	28	20	18	22	42	76	85	68	33	0	12	15

la necesidad autorizados por el MINED municipal															
5-La dirección calendariza el uso de la biblioteca, laboratorio, sala de video, sala tic, talleres de costura, carpintería, en coordinación de los jefes de área	69		69		15		15		100		100		0		0
6-En el centro se impulsan programas para la creación de huertos escolares	38	53	46		47	34	41		68	30	49		26	70	36
7-El centro promueve la formación ocupacional a través de talleres de costura y ebanistería a estudiantes en riesgo.		50	50			50	50			88	88			6	6
8-El centro escolar posee un plan de evacuación ante desastres naturales.	24	28	26		76	65	71		13	36	25		75	64	70
9-La dirección promueve campañas para ahorrar agua y energía eléctrica.	58	62	60		11	33	22		38	79	59		38	21	30

Grafico 5.1-Planificación



En la tabla No 4.3 acerca de la planificación, se observa que en el Núcleo Ángela Moreira, el porcentaje de actores con mayor participación en la elaboración del plan anual, son los docentes y estudiantes, en la entrevista el secretario de la FES dice *que participa en la elaboración del mismo*, al entrevistar los docentes responden *“participan en proyectos del centro”*, a la directora, cuando se le pregunto quién elabora el plan anual contesto; *“maestros, estudiantes, padres de familia, todos aportan un granito*, se puede observar esta participación es casi nula en el Instituto Nacional de Chinandega, lo que se constató a través de la entrevista realizada al director, cuando se le pregunta: *¿quién realiza el plan anual en el centro?* respondió; *“yo hago el plan general y las subdirectoras el plan de cada turno”*. En cuanto a organización de actividades curriculares y extracurriculares, los padres de familia de Ángela Moreira, participan en estas con sus hijos, en el INACH, se observa el porcentaje mayor en la dirección a los estudiantes para participar en estas actividades y en creación de huertos escolares, talleres de costura y ebanistería.

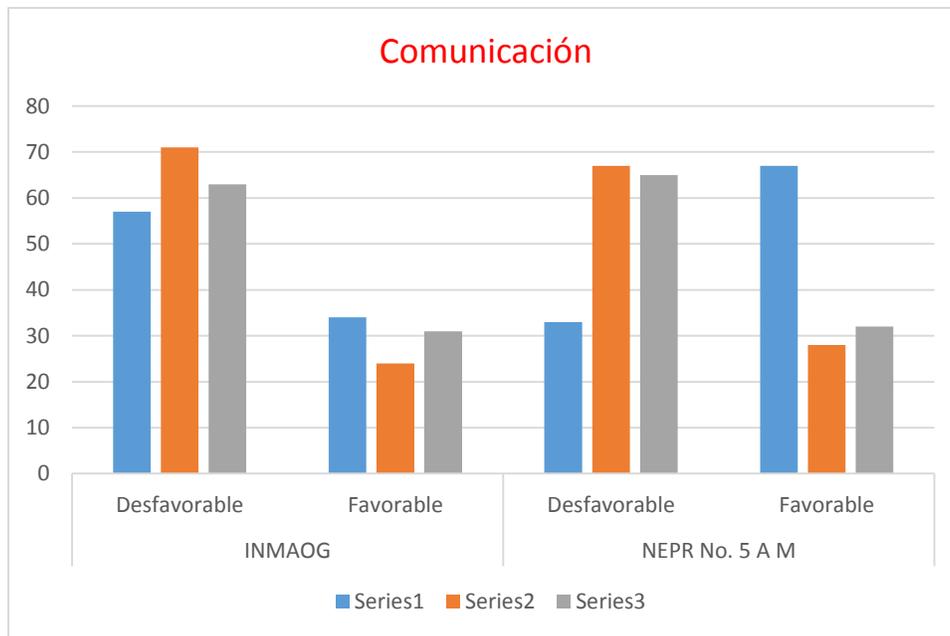
Los recursos de aprendizaje en el INACH son calendarizados en un 15%. En lo que refiere a recursos económicos, en ambos centros se observa de acuerdo a la encuesta que apenas el 22% y el 15% son utilizados para material de limpieza y reparaciones menores, en cuanto a la gratuidad de documentos solicitados en el centro, el porcentaje más alto con 92% refleja Ángela Moreira son gratis los documentos solicitados; en cambio en el INACH, apenas en un 43% ,lo que indica realizan cobros por documentos solicitados, en ambos centros el plan anual, refleja muy pocas acciones para ahorro de agua y energía.

Dimensión -Comunicación

TablaNo.5.5

Centros educativos	INACH								NEPRNo5.A.M							
	Nunca/a veces				Casi siempre/siempre				Nunca/a veces				Casi siempre/siempre			
Categorías	Actores socioeducativos				Actores socioeducativos				Actores socioeducativos				Actores socioeducativos			
	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %
1- La comunicación establecida entre la comunidad educativa y el director es cordial y respetuosa, clara, efectiva. estimula por sus logros a estudiantes	35	80	55	57	55	20	32	34	0	50	49	33	100	50	51	67
2-El Consejo Escolar o Consejo Institucional y la dirección informar de los ingresos y egresos de fotocopiadora, cafetines o quioscos	64	82	68	71	39	17	17	24	33	100	67	67	58	0	27	28
3-La dirección informa a los padres de familia, sobre actividades académicas y administrativas programadas durante el año escolar	57	69		63	44	22		31	67	63		65	25	38		32

Gráfico 5.2- Comunicación



Los mejores roles de comunicación con la comunidad educativa, a como se observa en la tabla No.4.4 los establece la directora de Ángela Moreira, siendo muy bueno, el rol con los padres de familia, en el INACH la mejor comunicación, es la establecida entre el director y los padres de familia, no es buena con docentes y alumnos, demostrando la directora del centro educativo Ángela Moreira. Las mejores relaciones humanas con la comunidad educativa.

Así mismo, las prácticas de comunicación con la comunidad educativa son actividades administrativas, extracurriculares y competencias científicas, culturales, académicas, deportivas, programadas en el año escolar y las de cada mes, la realiza en mayor porcentaje, la directora del Ángela Moreira, aunque la que establece con los docentes es menor; demostrado en la entrevista a un docente que expreso; *“la comunicación con la directora y docentes, no es muy buena y muy poco tiempo está en el centro”*, los alumnos manifiestan en la entrevista que la comunicación *“es buena los toma en cuenta y en conjunto con los padres de familia deciden lo que se va a realizar”* manifestó la alumna de undécimo grado y el representante de la FES.

En el INACH se observa que los roles de comunicación entre el director y la comunidad educativa, no es buena, pero, se destaca en un porcentaje mayor la que establece con los padres de familia, de estas evidencias, en entrevista a los alumnos, éstos expresaron: “*es muy poca*” porque, “*no se encuentra en el centro, no lo ven, ni en actos, no hay dialogo, no interactúan con él, no sabe las necesidades de los alumnos, no hay coordinación, hay desorden, hay alumnos que ni lo conocen el apoyo solo se recibe de los maestros, no es amigable, solo él puede hablar*”, son las opiniones de alumnos de undécimo grado, la representante de la FES manifiesta “*no es buena la comunicación y no lo encuentran, ni lo ven*”. Al entrevistar a los docentes, manifiestan “*no es buena la comunicación con el director*”.

En ambos centros se observan que los roles de comunicación, de parte de la dirección a los docentes, es baja. En cuanto a comunicar, el uso de recursos materiales y económicos a la comunidad educativa, se observa, el porcentaje más alto, lo realiza la directora de la Ángela Moreira hacia los padres de familia, siendo desfavorable en ambos centros, la divulgación de estos recursos por parte de ambos directores hacia los docentes.

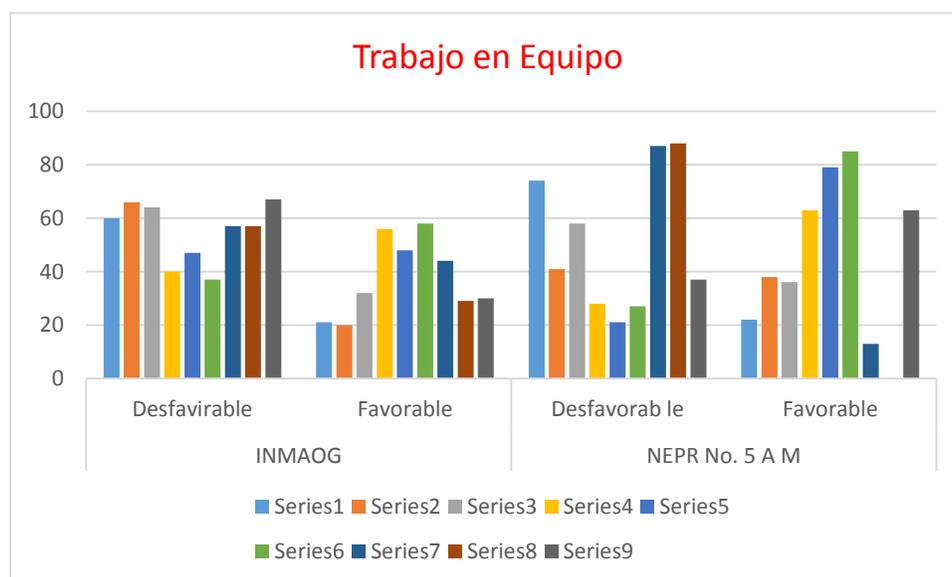
Dimensión –Trabajo en Equipo

Tabla No.5.6

Centros educativos	INACH								NEPRNo5.A.M							
	Nunca/a veces				Casi siempre/ siempre				Nunca/a veces				Casi siempre/ siempre			
Actores socioeducativos	Actores socioeducativos				Actores socioeducativos				Actores socioeducativos				Actores socioeducativos			
Ítems	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %
El Consejo Directivo Escolar o Institucional con el director, autoriza los contratos de cafetines o quioscos escolares y fotocopiadores que funcionan en el centro.	53		73	60	30		12	21	75		72	74	16		27	22
La dirección escucha las sugerencias y opiniones de la	63	71	65	66	28	11	22	20	16	50	57	41	75	26	12	38

comunidad educativa de los padres de familia para mejorar las condiciones del centro.																
La comunidad educativa y el CDE planificación de rifas y eventos para recaudar fondos en beneficio del centro.	67	76	50	64	33	17	41	32	50	87	36	58	33	13	63	36
La dirección promueve con el docente la organización del movimiento de alumnos monitores o ayudantes		32	48	40		68	44	56		13	42	28		75	51	63
La dirección promueve la participación de los estudiantes en campañas de abatización, eliminación de zoo criaderos, charcas y reforestación			47	47			48	48			21	21			79	79
La dirección promueve la participación de los alumnos en brigadas Ecológicas, Alfabetización, Policía Escolar de desastres naturales		38	36	37		58	57	58		0	27	27		100	70	85
La dirección planifica con los docentes reuniones periódicas con los tutores de los estudiantes, para abordar aspectos académicos y de comportamiento		57		57		44		44		87		87		13		13
El director apoya lo planificado por los docente y el responsable de la sala TIC calendarizando las visitas a dicha sala.		57		57		29		29		88		88		0		0
El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas Relaciones interpersonales en la comunidad educativa.		67		67		30		30		37		37		63		63

Gráfico 5.3- Trabajo en Equipo



En ambos centros, como se observa en la tabla No.4.5, los contratos y acuerdos con personas a cargo de cafetines y fotocopiadoras apenas en un 21% y 22% lo realiza el CDE y el director; la directora del NEPR Ángela Moreira con los estudiantes y CDE planifica, los eventos para recaudar fondos en beneficio del centro, escucha las sugerencias de los padres para mejorar el mobiliario. Muy poco es el apoyo de parte del director del INACH para lo planificado en la sala TICs, también en la planificación de rifas, fiestas y eventos para recaudar fondos, es muy poca las veces que se comparte esta acción con la comunidad educativa.

Las propuestas, sugerencias de padres de familia son tomadas en cuenta por la directora Ángela Moreira y en menor porcentaje la directora escucha la de docentes y alumnos, En el INACH muy pocas veces el director, escucha a la comunidad educativa en las sugerencias y propuestas que realizan para la mejora del centro.

En cuanto a los alumnos en esta dimensión la entrevista demuestra que esta *,"llevaría al éxito y aquí no existe"*, opino un alumno de undécimo grado: *"a las reuniones de presidentes nunca se presenta,"* Los alumnos en la entrevista opinan que no utilizan la sala de video y Tics, está la utiliza; Ministerio de salud, profesores de otros centros que se reúnen en el centro, policías, *"aunque somos nosotros los que tenemos el derecho no al usamos, ni nos prestan las computadora para hacer un trabajo"*, opino el alumno de undécimo grado, los docentes respondieron; *"no hay trabajo de equipo"*.

La directora del Ángela Moreira, se observa tiene organizado en equipos los actores socioeducativos; como brigadas ecológicas, alfabetización, policía escolar, campañas de reforestación, eliminación de charcas, abatización, alumnos monitores, brigadas de docentes ante desastres naturales, equipos de trabajo en apoyo al plan anual que fortalecen las relaciones con la comunicad educativa, aunque organiza pocas veces con los docentes, las reuniones en las que informa a los padres de familia el comportamiento y rendimiento académico de los alumnos. En el INACH, la organización es menor aunque se destaca, grupos de docentes en brigadas ante desastres naturales, los docentes con él director

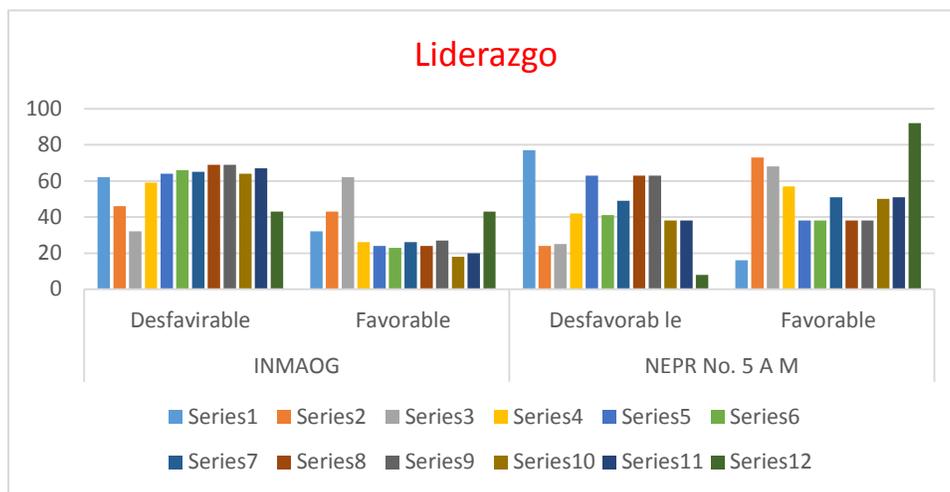
organiza las reuniones que se efectúan con los padres de familia, alumnos en brigadas de alfabetización, policía escolar y alumnos monitores.

Tabla No.5.7.- Dimensión –Liderazgo

Centros educativos	INACH								NEPRNo5.A.M							
	Nunca/a veces				Casi siempre/siempre				Nunca/a veces				Casi siempre/siempre			
categorías	Actores socioeducativos															
	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %	P	D	A	T %
Director lo encontramos disponible en el centro.	50		73	62	43		20	32	75		78	77	16		15	16
Por falta cometida si la medida formativa es el retiro del estudiante, los docentes asignan trabajos para no afectar el rendimiento académico del afectado.			46	46			43	43			24	24			73	73
El centro atiende a estudiantes con capacidades diferentes.		16	47	32		79	45	62		25	24	25		75	61	68
La dirección apoya el proceso de organización de la FES, para que los docentes de aula donde se encuentren impartiendo clases, garanticen el orden disciplina y transparencia del acto.			59	59			26	26			42	42			57	57
El director dedica un mínimo del 25%del tiempo laboral a las actividades de supervisión, asistencia técnica al personal y propone estrategias de mejora.		64		64		24		24		63		63		38		38
El director apoya al docente que participa en cursos para mejorar sus capacidades profesionales y técnicas académicas.		66		66		23		23		41		41		38		38
Las acciones que se realizan en el centro de estudios, motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral.		65		65		26		26		49		49		51		51
El director otorga a los docentes igualdad en el trato, el que se manifiesta en relaciones de solidaridad, humanismo, respeto hacia sus subordinados ante situaciones planteadas.		69		69		24		24		63		63		38		38
La dirección respeta los derechos de los docentes apegados a la ley de carrera docente		69		69		27		27		63		63		38		38

Las decisiones y acciones del director en cuanto a la fuerza laboral, están por encima de los intereses particulares, en su juicio y conducta no perjudica o beneficia personas o grupos	64	64	18	18	38	38	50	50
Los movimientos de personal realizados en el centro por parte del director, se efectúan en común acuerdo con el doce	67	67	20	20	38	38	51	51
Todo documento es gratis.	42	43	43	43	8	8	92	92

Gráfico 5.4- Liderazgo



Los padres de familia del Ángela Moreira, son los que encuentran en mayor porcentaje en el centro a la directora, los alumnos de INACH y Ángela Moreira, muy poco encuentran a los directores en el centro, menos del 25% dedican los directores a supervisar y dar asistencia técnica al personal.

La dirección de ambos centros apoya la educación inclusiva, a como se observa en la gráfica No.4.6, también los dos directores respetan muy poco la ley de carrera docente, hay poco apoyo a docentes que se preparan académicamente; el trato hacia los maestros del centro de parte del director del INACH, va en desacuerdo al código de ética de servidor público, perjudicando en sus acciones a otros, también, apoya poco al formación de la FES, falla en su función de director, cuando un estudiante comete falta, sus acciones no motivan, ni satisfacen y no fortalecen las relaciones y el compromiso laboral.

En mayor porcentaje los movimientos de personal de Ángela Moreira, son de común acuerdo con el director y sus decisiones no afectan a otros, apoya la formación de la FES.

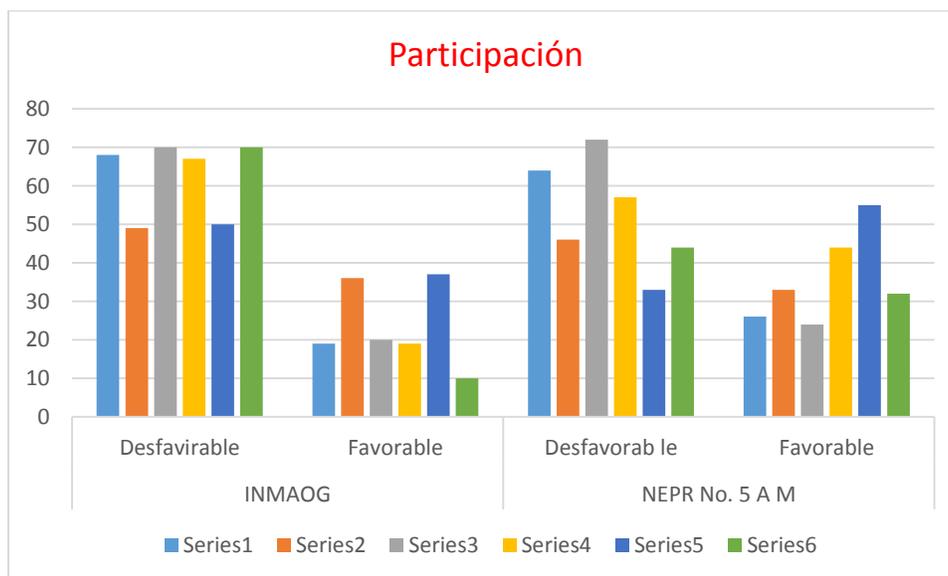
Variable: Responsabilidad Compartida

Dimensión -Participación

Tabla No.5.8

Centros educativos	INACH								NEPRNo5.A.M							
	Nunca/a veces				Casi siempre/siempre				Nunca/a veces				Casi siempre/siempre			
categorias	Actores socioeducativos															
Ítems	P	D	A	% T												
1-La comunidad educativa y el Consejo Directivo Escolar con el director, elaboran convenios y acuerdos entre organismos y alcaldías en apoyo al centro escolar	77	69	59	68	19	19	18	19	67	63	63	64	17	37	23	26
2-La comunidad educativa tienen representación en el Consejo Directivo Escolar y participan en la toma de decisiones	33	60	54	49	66	17	26	36	17	76	45	46	75	13	45	33
3-Los estudiantes participan en el recibimiento de materiales y equipos donados por la alcaldía, MINED y organizaciones	63	76	70	70	27	14	18	20	84	63	69	72	8	38	27	24
4-La comunidad educativa participan en el inventario de materiales y equipos (computadoras, televisores, data show, máquinas de coser y otros		71	62	67		20	17	19		26	88	57		82	6	44
5-En reuniones y asambleas, se levantan actas de la agenda a tratar y de los acuerdos, los que ratificamos y firmamos.		54	46	50		40	34	37		24	42	33		76	33	55
6-Los materiales audiovisuales que se otorgan en préstamo a otras instituciones los autoriza el Consejo Directivo Escolar o Institucional	77	62		70	15	5		10		63	25	44		13	50	32

Gráfico 5.5- Participación



En los centros educativos, INACH y NEPR No.5 A.M., en el Consejo Directivo Escolar tienen participación los padres de familia, quienes participan en la toma de decisiones, los docentes entrevistados dijeron no sentirse representados en el CDE y no participan en toma de decisiones, los estudiantes de ambos centros tienen representación en el CDE, siendo los de NEPR No.5.A.M., los que veces participan en toma de decisiones, los alumnos del INACH, no son escuchadas sus sugerencias.

En ambos centros, pocas veces está presente la comunidad educativa y el CDE en la elaboración de acuerdo con organismos y alcaldía que apoyan a los centros. El NEPR No.5.A.M levanta actas de las reuniones que realiza con los docentes, pocas veces lo hace en el INACH.

En ambos centros pocas veces, está presente la comunidad educativa, en el recibimiento de equipos y materiales donados, los estudiantes no realizan inventarios de los materiales, en este aspecto se destaca que los docentes del NEPR No.5.A.M, en un alto porcentaje realizan inventarios, en cuanto a los el INACH muy poco lo realizan.

Para los docentes y alumnos del INACH el CDE pocas veces autoriza los préstamos de materiales para salir del centro igual es para los alumnos de NEPR No.5.A.M, pero para los padres de familia los autoriza el CDE.

5.1.3.2- Interpretación

La investigación parte de la condición de que las políticas tienen componentes concretos que se ven plasmados en documentos como leyes, planes, informes, decretos y convenios entre otros; también tienen componentes abstractos, pues la política es más que un conjunto de reglas, es la manera en que las personas ponen en práctica esas leyes.

“Para poder reconstruir una política social, es fundamental primero entender y estudiar a fondo lo normativo y después de esto, acercarse a experiencias concretas, pues estas permiten comprender si realmente las personas están ejerciendo sus derechos” (Sanabria y Vargas .2007: 52).

Por tal motivo se estudió las leyes, planes y manuales que a continuación se detallan acerca del derecho de participación en los asuntos públicos y en la gestión educativa, y está plasmada en la Constitución Política de Nicaragua (art.50)

Así mismo, el sistema educativo, se fundamenta en la Ley General de Educación, El art 113 y 114 refiere es un proceso que requiere la participación social y establece el deber y derecho a participar en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, regido por un proceso de administración, descentralizado, participativo, transparente (art.3.) en el que los padres tienen el deber y derecho de participar activamente en la planificación gestión y evaluación (art.3),la adquisición de una cultura ecológica (art.4),la prohibición del cobro de aranceles y la organización de actividades del centro (art.90).

Por consiguiente la Ley de participación educativa (413), el objeto dela misma es la de regular el régimen de la Participación de la sociedad civil en la función educativa, en especial de padres de familias, educadores y estudiantes que conforman el Consejo Directivo Escolar que organiza y facilita la participación dela comunidad en la función educativa (art.3).

El estado tiene como función planificar, dirigir y organizar la educación, el que promueve esta acción y se elabora el plan que corresponde a este quinquenio, Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, el que se contiene las acciones para el cumplimiento de las políticas incluyendo la del sistema educativo, cuyo lineamiento da continuidad al modelo educativo del 2007, de consolidar el modelo de responsabilidad compartida.

De acuerdo a la ley 290 le corresponde al MINED formular, promover, ejecutar programas proyectos políticas que garanticen la participación, creando el Plan Estratégico de Educación 2011-2015, instrumento para direccionar e implementar las políticas de transformación educativa, teniendo como insumo el PNDH, cuyo propósito es la calidad educativa, con el fortalecimiento del modelo Responsabilidad Compartida., A La vez el MINED elaboro el Manual de Funcionamiento de Centros públicos para el cumplimiento de políticas metas y normativas ,para garantizar el funcionamientos de los centros públicos de acuerdo a la ley.

El artículo 4 del manual cita, *“La autoridad responsable de la aplicación de este manual es la directora o director de cada Centro Educativo Público”*, en su artículo 28, señala también, la planificación es responsabilidad de todo el centro educativo público, orientando por escrito el director las tareas a realizar después de aprobado el plan.

Para tal efecto, al realizar un análisis de la Gestión Educativa, que de acuerdo a lo legislado por el estado de Nicaragua y el MINED, en todo centro público, para que el Modelo Responsabilidad Compartida, se implemente en cada centro, la primera tarea del director es tener dominio de las características, principios del modelo y los componentes de la gestión educativa participativa.

A continuación se describen los hallazgos en cada dimensión en los dos centros estudiados:

La siguiente tabla muestra la interpretación de los datos de los instrumentos utilizados en la investigación. Esta refleja las variables con sus dimensiones y los criterios.

Tabla No.5.9 Interpretación de los Datos

Variable	Criterios	Encuesta		Entrevista	
Gestión Educativa		INACH	NEPRNo.5.A.M,	INACH	NEPRNo.5. A.M,
	Actores en planificación compartida.	No es compartida con los actores socioeducativos la planificación anual.	La comunidad educativa comparte la planificación anual.	El POA lo realiza el director y subdirector.	Los actores comparten la elaboración del POA.
Planificación	Dominio técnico	Poco dominio técnico en planificación demostrado en el plan presentado	Mejor dominio técnico en planificación		
	Organización de actividades	A los alumnos se les orientan la creación de huertos escolares, integrarse talleres de costura y ebanistería. Pocas acciones se organizan para ahorro de agua y energía,	Se organiza a los alumnos y comunica a los padres a participar en actividades curriculares y extracurriculares. Pocas acciones para ahorro de agua y energía		
	Calendarización de uso de medios de enseñanza.	Pocas veces se calendariza, el uso de medios de enseñanza.	No se calendariza		
	Utilidad de recursos económicos	Son poco los recursos económicos utilizados para material de limpieza y reparaciones, no todo documento solicitado al centro es gratis.	Poco son utilizados para material de limpieza y reparaciones. , todo documento solicitado en el centro es gratuito.		
Gestión Educativa Comunicación	Roles de comunicación	El rol de comunicación establecido con docentes y alumnos es desfavorable y con los padres de familia no es favorable	El mejor rol de comunicación lo establece la directora, muy buena con los padres de familia muy buena, no muy buena con los docentes.	No hay un buen rol de comunicación.	No es buena entre docentes y directora., es buena con alumnos y padres de familia
	Prácticas de comunicación	Muy poco comunica na docentes y estudiantes las actividades del mes y no informa el uso de recursos económicos y materiales, No es buena la comunicación, pocas veces informa a estudiantes el uso de recursos económicos, con los que establece mejor comunicación e informa de actividades y algunas veces de los recursos económicos es a los padres de familia.	El director informa a los padres de familia sobre actividades académicas y administrativas programadas en el año y como se utilizan los recursos materiales y económicos. No comunica el uso de recursos materiales y económicos a docentes muy poco informa a estudiantes. Pocas veces comunica las actividades del mes a los docentes	Docentes y alumnos las prácticas de comunicación no son buenas.	La docente expresa no es buena, para, los alumnos es buena la comunicación.

<p>Gestión Educativa</p> <p>Trabajo de Equipo</p>	<p>Espacios de trabajo en responsabilidad compartida.</p> <p>Equipos organizados</p>	<p>El CDE y la comunidad educativa, tiene pocos espacios de trabajo en responsabilidad compartida. No hay apoyo a lo que planifica el docente en sala TICS.</p> <p>Brigadas ante desastres naturales, los docentes con él director organiza las reuniones que se efectúan con los padres de familia, alumnos en brigadas de alfabetización, policía escolar y alumnos monitores.</p>	<p>El CDE y la comunidad educativa, tiene pocos espacios de trabajo en responsabilidad compartida La directora con los estudiantes y CDE planifica, estos eventos para recaudar fondos en beneficio del centro y escucha las sugerencias de los adres para mejorar el mobiliario.</p> <p>Brigadas ecológicas, alfabetización, policía escolar, campañas de reforestación, eliminación de charcas, abatización, alumnos monitores, brigadas de docentes ante desastres naturales, equipos de trabajo en apoyo al plan anual.</p>	<p>No hay trabajo de equipo.</p>	
<p>Gestión Educativa</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Legitimidad, Respeto a Normas, Leyes, y Reglamentos de sus funciones de director.</p>	<p>El liderazgo ejercido por el director demuestran los hallazgos que la acción que sobresale es la de apoyo a estudiantes con capacidades diferentes, se ve afectado el liderazgo en la medida que irrespetan las normas, leyes y en sus acciones perjudica a personas, los valores de solidaridad y bien común que debe poseer como servidor público están ausentes en su actuar, es un líder autocrático.</p>	<p>El liderazgo tiene que ver con las normas establecidas las acciones con las que actué el líder deben ser legítimas, se respetan y estas acciones se realizan en el marco delo normado y son los trabajo a alumnos que por actos de indisciplinas son retirados del centro ,pero que el docente apoya en asignarles trabajo para no afecta su rendimiento académico, también algo muy importante el apoyo de los docentes y la dirección al proceso de organización de los estudiantes en elecciones de FES que los va formando en este espacio en ciudadanos con derechos y deberes a elegir a sus representantes, en sus decisiones no afecta a los demás ,muestra valores de solidaridad y bien común, como un servidor público. Además se cumple el derecho de solicitar documentos sin tener que otorgar un pago. Debe permanecer más en el centro, brindar asesoría a los a maestros con supervisiones y capacitaciones apoyar al docente que estudia a como l reglamenta al ley.</p>		

<p>Responsabilidad Compartida</p> <p>Participación</p>	<p>Actores socioeducativos representados en el CDE. Espacios del centro, con participación en toma de decisiones. Roles de Gestión Educativa que realizan los integrantes de la comunidad educativa</p>	<p>Los actores con espacios de participación están muy limitados los estudiante y padres de familia tienen representante en el CDE, a excepción de los docentes, los que tiene voz y voto en algunas ocasiones los padres, no si los alumnos porque no los toma en cuenta. Se han otorgado al centro donaciones y la comunidad no participa de los convenios ya cuerdos, de los recibimientos, no se hacen inventarios, no se firma acuerdos en reuniones no hay libro de donaciones, la toma de decisiones es muy limitada.</p>	<p>Los espacios de participación en el CDE están limitado para los docentes que manifestaron no tener representante aunque si están organizados en el Consejo de Docentes, pero, no forman parte de las reuniones que realiza el CDE, los padres de familia y alumnos tienen representación y participan en alguna toma de decisiones y actas de acuerdos en reuniones. Llegan pocas donaciones no toda la comunidad está presente en los recibimientos y acuerdos, los docentes realizan inventario y les permite conocer con lo que cuenta el centro.</p>		
--	---	--	---	--	--

5.1.3.3- Yuxtaposición

En esta investigación para realizarla yuxtaposición, corresponde a las tablas en este estudio comparativo y en los que se puede observar simultáneamente en los dos centros, aunque de manera separada los distintos criterios y variables de la comparación que se han seleccionado en este caso estudio y son los que siguen a continuación.

Tabla No.5.10 Yuxtaposición

Variables	CRITERIOS	Centros Públicos	
		INACH	NEPRNo.5.A.M
Gestión Educativa	Actores en planificación compartida.	La comunidad educativa no comparte la planificación. El POA lo realiza el director y subdirectoras.	La comunidad educativa comparte la planificación anual. Los actores comparten la elaboración del POA.
	Dominio técnico	Bajo dominio demostrado en el plan presentado	Mejor dominio técnico en el plan presentado
	Organización de actividades	Orienta a alumnos a la creación de huertos escolares, integrarse talleres de costura y ebanistería, pocas acciones para ahorro de agua y energía.	Se organiza a los alumnos y comunica a los padres a participar en actividades curriculares y extracurriculares. Pocas acciones para ahorro de agua y energía
	Calendarización de uso de medios de enseñanza.	Pocas veces se calendariza, el uso de medios de enseñanza.	No se calendariza, están dañadas
	Utilidad de recursos económicos	Son poco los recursos económicos utilizados para material de limpieza y reparaciones, no todo documento solicitado al centro es gratis	Poco son utilizados para material de limpieza y reparaciones., todo documento solicitado en el centro es gratuito.
	Roles de comunicación	El rol de comunicación establecido con docentes y alumnos no es bueno, siendo mejor con los padres de familia. No hay un buen rol de comunicación.	El mejor rol de comunicación lo establece la directora, con los padres de familia. No es buena entre docentes y directora., es buena con alumnos y padres de familia.
	Prácticas de comunicación	Muy poco comunica a docentes y estudiantes las actividades del mes y no informa el uso de recursos económicos y materiales, No es buena la comunicación, pocas veces informa a estudiantes el uso de recursos económicos, con los padres de familia. Establece mejor comunicación e informa de actividades y algunas veces de los recursos económicos.	El director informa a los padres de familia sobre actividades académicas y administrativas programadas en el año y como se utilizan los recursos materiales y económicos. No comunica el uso de recursos materiales y económicos a docentes muy poco informa a estudiantes. Pocas veces comunica las actividades del mes a los docentes.
	Gestión Educativa	Espacios de trabajo en responsabilidad compartida.	El CDE y la comunidad educativa, tiene pocos espacios de trabajo en responsabilidad compartida. No hay apoyo a lo que planifica el docente en sala TICS.
Equipos organizados		Brigadas ante desastres naturales, los docentes con él director organiza las reuniones que se efectúan con los padres de familia, alumnos en brigadas de alfabetización, policía	Brigadas ecológicas, alfabetización, policía escolar, campañas de reforestación, eliminación de charcas, abatización, alumnos monitores,

		escolar y alumnos monitores	brigadas de docentes ante desastres naturales, equipos de trabajo en apoyo al plan anual.
	Clima Escolar	<p>El trato que realiza el director a los docentes, no motivan ni satisfacen, no fortalecen las relaciones y el compromiso laboral acciones negativas al no apoyar a docentes que participa en mejorar sus capacidades, no siempre se encuentra en el centro, no supervisa ni da asistencia técnica, no apoya el proceso de formación de la FES, en su juicio perjudica a terceros, no se contacta con alumnos indisciplinados en el tiempo establecido.</p> <p>Accione positivas: apoya a la educación inclusiva, programa que le da continuidad en el centro Escuela Especial para que los alumnos que iniciaron sus estudios concluyan la secundaria, hay 25 alumnos con discapacidad y 3 docentes intérpretes asignados al centro.</p>	<p>El clima escolar queda de terminado con acciones positivas: soluciona inconvenientes a los padres de familia, apoya la educación inclusiva tienen un alumno con discapacidad, movimientos d personal son de común acuerdo, en sus decisiones no perjudica a otros, apoya el proceso de formación de la FES sus acciones motivan satisfacen.</p> <p>Acciones negativas no apoyar a docentes que participa en mejorar sus capacidades, no siempre se encuentra en el centro, no supervisa ni da asistencia técnica, no se contacta con alumnos indisciplinados en el tiempo establecido</p>
	Relaciones Humanas	Son mejor con los padres de familia ,con alumnos y docentes es desfavorable	Es buena con padres y alumno, con los docentes, es desfavorable.
Responsabilidad Compartida	Actores socioeducativos representados en el CDE.	Los actores representados en el CDE son los padres de familia y estudiantes. Los docentes no se sienten representados.	Los actores representados en el CDE son los padres de familia y alumnos. Los docentes tienen conformado el Consejo de Docentes.
	Actores socioeducativos participando en toma de decisiones.	Los padres de familia del CDE, participan toma de decisiones. alumnos y docentes no participan	Los padres de familia del CDE, participan en toma de decisiones, algunas veces los alumnos, Los .docentes no participan.
	Acciones de Gestión Educativa compartida que realizan la comunidad educativa y CDE	Pocas veces se elaboran actas de los acuerdos en reuniones con docentes, resulta desfavorable en cuanto elaboran actas de reuniones con alumnos, pocas veces está presente la comunidad educativa en acuerdos de colaboración que se firman entre la dirección y alcaldía y organismos, pocas veces los docente y estudiantes están presente en recibir materiales donados, muy pocos los padres de familia están presentes, los docente y alumnos no realizan inventarios de estos materiales y equipos. El CDE no autoriza algunas veces el préstamo de materiales y equipos a otras instituciones y organismos, hay mucho apoyo en donaciones. Tiene libro de matrícula, libro de e calificaciones, reparaciones, libro de horas ecológicas,	Se elaboran actas de los acuerdos en reuniones con docentes, algunas veces se elaboran actas de reuniones con alumnos, no siempre está presente la comunidad educativa en acuerdos de colaboración que se firman entre la dirección y alcaldía y organismos, algunas veces los docente y estudiantes están presente en recibir materiales donados, muy pocos los padres de familia están presentes, los docente realizan inventario de estos materiales y equipos. El CDE autoriza algunas veces el préstamo de materiales y equipos a otras instituciones y organismos, reciben pocas donaciones. Tiene libros de reuniones ,registro de asistencias ,libro de reparaciones, Libro de matrícula, calificaciones,

5.1.3.4- Comparación

En esta última parte del trabajo, se realizó el análisis comparativo, propiamente dicho, de lo planteado en la fase anterior. Para ello explicamos las semejanzas y diferencias, así como las variaciones que existen entre las dos unidades comparativas, en la implementación de la política de Gestión Educativa del modelo Responsabilidad Compartida en 2 centros públicos de secundaria.

Tabla No.5.11 Comparación Planificación

Variable: Gestión Educativa		
Dimensión: Planificación		
D	INACH	NEPRNo.5.A.M
I	<p>En cuanto al mejoramiento de la calidad educativa se encontraron avances en cuanto a promueve la formación ocupacional de los estudiantes en los talleres de ebanistería y costura disponibles en el centro Las actividades culturales y recreativas académicas son orientadas a estudiantes, pero no hay acciones compartidas con la comunidad educativa en la planificación anual, el director el, general y las subdirectoras, el de cada turno, el plan del INACH 2014, contiene; las grandes líneas de la política del GRUN(PNDH:2012 75-81)y no incluye las líneas modelo responsabilidad compartida y el desarrollo de calidad para mejorar los niveles de aprendizaje con el equipamiento adecuado (PNDH:2012:76)los requipamiento de recursos para la metas, indicadores, medios de verificación y responsable (ver anexo). para fortalecer la participación en nuestro país, art.3, el inciso h expresa: "es deber y derecho de madres y padres de familia, comunidades, instituciones y organizaciones y demás integrantes de la sociedad civil, participar activamente en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, dentro de la realidad nacional pluricultural y multiétnica.(ley 582).No calendariza el uso a sala TIC" Coordinar el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, a fin de potenciar los recursos materiales existentes"(MINED,2010:20),los que son utilizados por personas e instituciones fuera de la comunicad educativa, los documentos que solicitan los padres y estudiantes en el centro no son gratuitos, a como lo mandata el artículo 132"El MINED en aras de garantizar el derecho constitucional de la población nicaragüense al acceso y gratuidad de la educación pública y la integridad física de las y los estudiantes, prohíbe: a. Cobrar aportes voluntarios".(MINED,2010:32).</p>	<p>Los docentes y alumnos realizan acciones compartidas en la planificación anual como lo establece el artículo.76, el plan contiene las grandes líneas de la política del GRUN, el desarrollo de calidad para mejorar los niveles de aprendizaje con los pocos recursos que posee, políticas educativas del PEE, objetivos, metas, actividades, fechas de cumplimiento. Los documentos son gratuitos y organizan actividades extracurriculares para que participen los padres de. No tiene sala TICS, talleres de costura y ebanistería.</p>
F		
E		
R		
E		
N		
C		
I		
A		
S		
Se	<p>En ambos centros de los padres de familia, no están involucrados en el manejo de los fondos de cafetines y fotocopiadoras que de acuerdo a art.122,"que refiere el uso único de los ingresos y arrendamientos será destinado a: reparaciones menores, ornato, abastecer de material de limpieza, elaboración y reproducción de evaluaciones escritas (MINED, 2010:31),.a la vez señala la ley de participación educativa que en el art en su artículo 42, dice: conforme el Artículo 3,de la Ley que son los CDE, los encargados dela gestión administrativa y financiera del centro escolar y controlar los recursos para la mejora de la calidad educativa. Ambos directores, no incluyen en su plan el ahorro de agua y energía. en art 16 del PEE se refiere al amor a la madre tierra.(MINED.2010 :58)</p>	
Me		
Jan		
zas		

La gestión educativa que realizan los directores, lo evidencia la tabla, siendo la directora del Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira, la que comparte la tarea de realizar el plan operativo anual con la comunidad educativa, demuestra dominio técnico en la planificación, el plan incluye las grandes líneas de las políticas del GRUN y PEE, que incluye la Gestión Educativa Participativa, orienta a los alumnos y padres de familia actividades curriculares y extracurriculares, en su plan no calendariza el uso de recurso por que los libros en el caso de la biblioteca son de primaria y las computadoras no tienen internet y están en mal estado, no existen talleres de ebanistería y costura. El director del INACH no comparte la planificación con los actores socioeducativos, el POA, no contiene todas las grandes líneas de las políticas del GRUN y del PEE, se observa en el plan poco dominio técnico, se solicitan aportes económicos cuando se requiere de un documento, los estudiantes son orientados a asistir a los talleres de ebanistería y costura disponibles en el centro Las actividades culturales y recreativas académicas son orientadas a estudiantes, el MINED y otros organismos, han equipado al centro de computadoras y no se está desarrollado en los estudiantes los conocimientos y habilidades en cuanto uso de tecnología, los recursos que posee el centro no son utilizados eficazmente, se da prioridad en el uso de las salas con estos recursos a organismos e instituciones ajenas al centro, perjudicando a la población estudiantil y docentes al no tener acceso a este elemento innovador de aprendizaje, que permite el aprendizaje en los estudiantes y actualización en los docentes, creada para mejorar la calidad educativa.

Otros hallazgos, lo refleja la rendición de cuentas en ambos centros, ya que el encargado de controlar los recursos económicos y materiales es el CDE, este espacio de participación compartida, está centrado en el director, los recursos económicos no siempre son utilizados para lo que fueron creados, también no incluyen en el POA el ahorro de agua y energía, para proteger la tierra el uso irracional del agua y al energía afecta a la madre tierra y a todos los que habitamos en ella.

Tabla No.5.12 Comparación Comunicación

Variable: Gestión Educativa		
Dimensión: Comunicación		
D	INACH	NEPRNo.5.A.M
I F E R E N C I A S	La comunicación no es efectiva con los docentes y estudiantes, no es oportuna y eficaz no demuestra humanismo, los alumnos no se sienten estimulados a participar en competencias científicas, culturales, académicas y deportivas, resulta evidente que la información de los recursos materiales, económicos, ingresos y egresos de fotocopiadora y cafetines del centro, muy poco se informa a la comunidad educativa, con los padres de familia mantiene una comunicación cordial y respetuosa, aunque no informa les como usa los recursos y materiales, en el artículo 138.del reglamento de la ley de carrera docente, Acerca de las relaciones humanas señala, deben ser cordiales de respeto mutuo con los compañeros: y resto de la comunidad educativa, así como respeto a la dignidad humana, comunicación clara, oportuna y veraz, trato dentro del marco de la sinceridad, cortesía y dignidad humana, práctica de la solidaridad y cooperación, para promover el intercambio profesional y superación docente, el artículo 88 del Manual establece cada centro debe establecer mecanismos de comunicación.	Con los padres de familia establecen la mejor comunicación, seguido de los docentes y alumnos ya que informa a los padres de familia como se utilizan los recursos materiales y económicos y las actividades académicas y administrativas de cada mes, estimula a los estudiantes a participar en las competencias científicas, culturales, académicas y deportivas
Se Me Jan zas	la mejor comunicación la establecen los directores con los padres, otra semejanza es de que no realizan reuniones con los docentes a para informar de los ingresos y egresos del centro y ambos pocas veces comunican a los docentes las actividades académicas, administrativas, extracurriculares del mes programadas en el año escolar al respecto el art 80 estipula, "participar activamente en las actividades curriculares y co-programáticas planificadas por la dirección del centro educativo público.(MINED.2010:22). Ambos están negando el espacio de participación al CDE, decide el uso único y exclusivo (a rt.122.)	

Se observa en la tabla que la mejor comunicación la establece la directora de Ángela Moreira con la comunidad educativa, siendo muy buena con los padres de familia, ya que rinde cuentas de los recursos económicos, le comunica las actividades planificadas en las que participan sus hijos, a los estudiantes a veces se les informa de los ingresos, estimula que participen en competencias y otras actividades, a los docentes no se les informa acerca del uso de los recursos, pocas veces le comunica las actividades de cada mes del POA. En el INACH la

comunicación no es buena con los docentes y alumnos, resalta aquí la establecida con los padres, a los docentes no le informa como se distribuyen los recursos y al docente a veces se informa de estos recursos económicos, los alumnos no se sienten estimulados a participar en al actividades del centro y competencias, cada centro debe establecer mecanismos de comunicación

Ambos directores no están coordinando los CDE y centralizan las acciones, negando el espacio de participación a los actores a través del CDE, negando el derecho a participar en la Gestión Educativa, el CDE es que decide el uso único de los fondos.

Tabla 5.13 Comparación Trabajo de Equipo

Variable: Gestión Educativa		
Dimensión: Trabajo de Equipo		
D	INACH	NEPRNo.5.A.M
I F E R E N C I A s	En la organización del trabajo en equipo, está la solidaridad de los monitores, brigadas ante desastres naturales, son pocas las acciones que realizan pocos estudiantes organizados en brigadas ecológicas. Pocos padres, alumnos y CDE, participan en planes de rifas y eventos para recaudar fondos del centro, los padres opinan que el director en conjunto con el consejo directivo escolar autoriza los contratos de cafetines a en el centro, planifica con docentes las reuniones con tutores de estudiantes para informar de sus hijos. Muy poco escucha las sugerencias de la comunidad educativa, no fomenta el trabajo de equipo. No apoya lo planificado por el docente en sala TICS el director no apoya lo planificado por el docente en sala TICs, el equipamiento de la sala se realizó con el objetivo de dignificar los ambientes escolares, <i>“las TICS representan un factor relevante, además de impacto curricular, para la gestión integral especialmente para desarrollo profesional docente, apoyo en los procesos de enseñanza aprendizaje y desarrollo de habilidades en los estudiantes sobre el uso de herramientas computacionales(MINED,2010:43)</i>	Las acciones realizadas en equipo son planificación de actividades con estudiantes y padres de familia para recaudar fondos, protección al medio ambiente, brigadas de protección ciudadana, alfabetización ,policía escolar, la solidaridad de alumnos monitores, trabajo en equipo de docentes, en apoyo al plan anual ,en este trabajo, acepta sugerencias de los padres y docentes para mejorar el centro, protección comunica a los estudiantes los acuerdos con las personas a cargo de cafetín, aceptación de sugerencias de los padres y docentes para mejorar el centro, protección
SE ME JAN	Las semejanzas se encuentran en cuanto la protección al medio ambiente, protección ciudadana, organización de alumnos monitores, planificación de rifas con estudiantes y padres, pero, no se involucra los docentes y muy poco la opinión de los estudiantes es solicitada para para mejorar las actividades escolares. Incumplimiento dela norma de manejo de ingresos por el CDE el artículo 122, señala. <i>El Consejo Escolar del Centro</i>	

ZAS	<i>Educativo Público es el facultado para designar de entre sus miembros a la persona que resguardará el uso del ingreso recibido por dichos arrendamientos (MINED.201031),</i>
-----	---

El trabajo en equipo, es otra dimensión en los que los espacios de trabajo en Responsabilidad Compartida, son importante para que se potencien las capacidades mediante acciones que se manifiestan en formación de valores como solidaridad.

En el INACH los espacios en responsabilidad compartida son limitados, EL CDE y la comunidad educativa, tiene pocos espacios de participación, el director no apoya lo planificado por el docente en sala TICs, el equipamiento de la sala se realizó con el objetivo de dignificar los ambientes escolares, el desarrollo de docentes y estudiantes en el uso de esta herramienta, la sala decide sea utilizada por utilizada por otros organismos e instituciones, el CDE, alumnos, docentes y padres de familia participan muy poco en rifas y eventos para recaudar fondos, brigadas ecológicas, autorización contrato de cafetines y fotocopiadoras, planificación de reuniones con los padres de familia. Pocas veces escucha las sugerencias.

En el NEPRNo.5, A.M la directora tiene organizado a los docentes en grupos en apoyo al POA, con padres de familia y estudiantes planifica actividades para recaudar fondos, tiene equipos de protección ciudadana y al medio ambiente acepta sugerencias de la comunidad educativa, comunica los acuerdos firmados a estudiantes.

El director del INACH, centraliza los espacios de trabajo, existen pocos grupos organizados, Ángela Moreira, crea espacios de participación, hay mayor organización de grupos de trabajo, no centraliza el trabajo, mayor número de grupos de trabajo organizados, gestionando en Responsabilidad Compartida.

Tabla No.5.14 Comparación Liderazgo

Variable: Gestión Educativa		
Dimensión: Liderazgo		
D	INACH	NEPRNo.5.A.M
I F E R E N C I A S	<p>Es un líder cuya acción positiva, es el espacio que existe en el centro para los estudiantes con discapacidad y la escuela especial del municipio de Chinandega, para dar continuidad a los estudiantes que cursaron la primaria en dicha escuela, ha asignado 3 docentes como intérprete de los mismos en el INACH.</p> <p>La demás acciones no motivan para que la comunidad entregue lo mejor de cada uno, y pocas veces se le encuentra en el centro no supervisa ni da asistencia técnica a los docentes, no respeta la ley de carrera docente, ni apoya a los docentes que mejoran sus capacidades técnicas y profesionales, sus juicios benefician a personas y perjudican a otros, no apoya la formación de la FES incumpliendo los art 80 y 81 de los docentes, como director no está asumiendo su función de cumplir y a hacer cumplir las metas y políticas educativas del MINED artículo 76 (MINED,2010,21).</p> <p>No se levantan actas ni firman acuerdos, libro que debe existir como parte de evidencias de las acciones que se planifican acuerdan y realizan.</p>	<p>Es un líder donde la comunidad educativa se sienten motivadas y asume la responsabilidad de trabajar por el bien común, porque los intereses al dirigir la escuela está por encima de los intereses particulares y sus decisiones no afectan a otras personas ,demuestran avances en la legitimidad en el respeto a leyes, estatutos, normas y orientaciones,, supervisión y asistencia técnica a docentes, educación inclusiva, decisiones de acuerdo al principio del bien común, igualdad, acciones de motivación que fortalecen en los docentes las relaciones de compromiso laboral, apoyo la organización de la FES, sus acciones van encaminadas a cumplir y hacer cumplir las políticas e educativas. , movimientos d personal son de común acuerdo, en sus decisiones no perjudica a otros</p>
Se Me Jan zas	Los alumnos no encuentran disponible a ambos directores en el centro, se involucra poco en la solución al problema de estudiantes.	

El director del NEPRNo.5 ejerce un liderazgo, de acciones en las que conduce a la comunidad educativa y comparte tareas, cuando se encuentra en el centro dialoga y sus decisiones no afectan a otras personas, demostrando respeto hacia sus semejantes, demuestran los hallazgos que las relaciones humanas con los padres de familia son las mejores, son buenas con los estudiantes y le falta lograrlas con los docentes, comparte la responsabilidad de elaboración del POA, practica necearía para una buena gestión educativa, que incluye cuidado al medio ambiente, seguridad ciudadana, competencias etc.

La coordinación de acciones por parte del director genera motivación, buenas prácticas, clima de confianza, al crear espacios en el que sus miembros se involucran, sus juicios se basan en leyes, para no perjudicar a personas ni grupos.

El clima escolar, es satisfactorio en cuanto las relaciones humanas establecidas con la comunidad educativa son de respeto, en cuanto al ambiente del entorno de la escuela las veces que se visitó se encontraron limpio, sin basura y mobiliario de alumnos y docentes en buen estado. Sus actitudes y desempeño demuestran que es un líder que se va construyendo con características de líder democrático.

El director del INACH ejerce un liderazgo en el que no organiza a la comunidad educativa, las evidencias de la historia del centro reflejadas en el POA no se reflejan los acuerdos en libros de reuniones del centro, comparte pocas acciones con la comunidad educativas, cuando está en el centro no dialoga con la comunidad educativa, ciertas decisiones afectan a otras personas irrespetando a sus semejantes, las relaciones humanas con alumnos y docentes no son buenas, son mejores con los padres de familia, el derecho que tiene los docentes a superarse ha disminuido, el POA lo elabora de forma centralizada, no cumple su función de supervisar y asistencia técnica, la comunicación es unidireccional, demuestra que la gestión educativa que realiza no es participativa.

La coordinación de acciones por parte del director no motivan ni satisfacen, no hay confianza ni espacios para involucrarse, en cuanto al ambiente de la escuela, se observa mobiliario de alumnos dañados sin material de limpieza en las aulas y los docentes no poseen mesas y sillas en el aula.

Al no estar motivados los docentes, el clima escolar no es satisfactorio, las relaciones humanas establecidas con la comunidad educativa, no se establecen en el marco respeto a los derechos, sus actitudes y desempeño demuestran que predomina en él un líder autocrático, acapara la autoridad, se ordena lo que se debe hacer.

Tabla No 5.15 Comparación Participación

Variable: Responsabilidad Compartida		
Dimensión: Participación		
D	INACH	NEPRNo.5.A.M
I F E R E N C I A S	<p>No contribuye a crear los espacios que necesita la comunidad para organizarse y ejercer el derecho de participación, siendo estos casi nulos, la participación de padres es la que resalta en el CDE involucrado en la toma de decisiones, aunque no hay la estructura organizativa que facilite la toma de decisiones consensuadas y asegure los resultados esperados de la planificación.</p> <p>Los alumnos de la FES participan poco y docentes no tienen representación en el CDE No está contribuyendo a la implementación de la política de participación de toda la comunidad</p>	<p>Los hallazgos encontrados demuestran la tendencia de una gestión participativa ,de acciones colectivas, donde al directora que crear los espacios en los que involucra la comunidad en la toma de decisiones y tareas de inventario de los materiales del centro, en los convenios entre la alcaldía y organismos que apoyan al centro con donaciones para mejorar la calidad educativa, participación del CDE padres y alumnos, se sienten representados, los padres opinan que es el CDE y dirección autoriza el préstamo de materiales audiovisuales, la directora ejerce sus funciones de acuerdo a las leyes y constitución del país, articula las acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas del PEE, contribuyendo a la construcción del modelo de participación protagónica de la comunidad ala política del proceso, aunque con lo docentes tienen pocos espacios de participación.</p>
Se Me Jan zas	<p>Los docentes no se sienten representaos en el CDE, el Manual de funcionamiento de los Centros Públicos en Nicaragua, en el artículo 81 establece ,la representación del docente en el CDE y participar en la toma de decisiones , los recursos disponibles no existe inventario en el que participen los estudiantes y no participan de recibimiento de los que llegan en calidad de donaciones, el CDE pocas veces autoriza los préstamos de materiales audiovisuales a otros instituciones Poca participación de los padres de familia en la planificación y en organizar a los estudiantes en actividades culturales y recreativas en ambos centros el fondo de cafetines y fotocopiadoras, no se utiliza para obtener material de limpieza y realizar reparaciones</p>	

La directora del NEPRNo.5.A., nuevamente en esta dimensión, la tendencia de una gestión participativa, de acciones colectivas, donde la directora crea en el centro educativo, los espacios en los que la comunidad se involucra en la toma de decisiones, con espacios de participación padres y alumnos los que se sienten

representados en el CDE, la directora ejerce sus funciones de acuerdo a las leyes y constitución del país, articula las acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas del PEE., contribuyendo a la construcción del modelo de participación protagónica de la comunidad ala política del proceso, debiendo crearlos espacios de participación para los docentes.

Al comparar estas evidencias, el director del INACH, no contribuye a crear los espacios que necesita la comunidad para organizarse y ejercer el derecho de participación, siendo estos casi nulos, la participación de padres es la que resalta en el CDE involucrado en la toma de decisiones, aunque no hay la estructura organizativa que facilite la toma de decisiones consensuadas y asegure los resultados esperados de la planificación. Los alumnos de la FES participan poco en la toma de decisiones y los docentes no tienen representación en el CDE, los docentes demuestran conocimiento del modelo de gestión y sus derechos pero optan por callar para evitarse conflictos, el director no está contribuyendo a la implementación de la política de participación de los actores socioeducativos.

CAPITULO VI

6.1-Conclusiones y Recomendaciones

6.1.1.- Conclusiones

El modelo Responsabilidad Compartida, basa sus ideas en la participación y protagonismo de la comunidad educativa, el responsable de la aplicación de este manual es la Directora o Director de cada Centro Educativo Público” (MINED.2010:2), existe un manual, que regulan las funciones de los actores educativos.

Tras la información analizada, sabemos que ambos centros están regidos por los mismos lineamientos del MINED, ambos son centros públicos de secundaria.

Los docentes conocen la política del modelo, los estudiantes y Padres de familia Algunos maestros tienen conocimientos de la política del modelo de responsabilidad compartida, pero poca motivación para ejercer el derecho.

Para los actores socioeducativos, la política del modelo responsabilidad compartida, les da el derecho de participar en la toma de decisiones del centro, para los docentes la participación depende de los espacios que otorga la persona nombrada para ejercer el cargo de director, pero las gestión no se realiza de forma compartida, son decisiones unilaterales.

Los alumnos saben que existen espacios de participación, pero no hacen valer sus derechos, pues como jóvenes necesitan un guía que le oriente los procedimientos a seguir.

Los padres de familia, asisten cuando se les cita para entregas de boletines, por actos de indisciplinas de sus hijos, para plantearles propuestas de actividades para recaudar fondos, en elecciones de directivas de padres de familia de cada sección y de padres representantes del centro educativo. Por lo que su presencia es menor en la escuela y las gestiones educativas están dirigidas en la parte administrativa como: en rifas, fiestas, algunas celebraciones como el día del maestro día del padre, día de la madre, desfile patrio, etc.

En el marco de la política educativa del modelo responsabilidad compartida los avances alcanzados en ambos centros son:

Acción compartida en la elaboración de planes de evacuación ante desastres naturales, demostrada en la organización de brigadas y planes de evacuación señalando las rutas en cada centro, realización de simulacros, es una acción orientada y evaluada por el SINAPRED (Sistema Nacional para la Prevención Mitigación y Atención de Desastres), demuestran que existe una coordinación entre el MINED y las organizaciones encargadas a nivel municipal, la responsabilidad compartida de la seguridad ciudadana.

Centros con prácticas de Educación, Inclusiva donde el estudiante participa en el acceso al aprendizaje en iguales condiciones y derechos, que el resto de compañeros sin discapacidad, se manifiesta la solidaridad de los docentes en esta acción.

Queda demostrado la responsabilidad compartida en esta acción, da respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes con discapacidades para adquirir las competencias académicas, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, siendo los docentes los que asumen la responsabilidad de involucrarlos.

Al igual la formación de Brigadas Ecológicas, reforestación, son acciones que impulsa el área de medio ambiente de la alcaldía en los centros.

Muy importante resulta entonces, el trabajo de equipo en Responsabilidad Compartida que realizan organismos como SINAPRED, Medio Ambiente, Escuela Especial en cuanto a seguridad ciudadana, educación inclusiva y medio ambiente.

Los factores que afectan la gestión educativa en los centros en el marco de la política educativa del modelo responsabilidad compartida son:

Culturales: Falta formación ciudadana en cuanto a participación, los maestros aunque no se sienten representados en el CDE, no se involucran en la participación asumiendo conformismo, apatía, para no verse involucrado en conflictos.

No hay evaluaciones con la comunidad educativa, en la que se evalué la participación y la toma de decisiones para evaluar a los directores en las decisiones unilaterales. Los desaciertos de los directores en su gestión, no son señalados por la comunidad educativa, pues los consideran la máxima autoridad.

Sociales: Conocimiento de la política educativa y desinterés en ejercer el derecho, los docentes constatan lo que ocurre pero, no interviene como sujeto de lo que sucede, no existe compromiso, su espacio de participación y toma de decisiones está limitada al aula, a la clase.

Si los docentes no muestran interés, no podrán inculcar en los estudiantes sus derechos, aunque son los actores sociales más cercanos, por lo tanto, más difícil que lo hagan con los padres de familia.

Organizacionales: En el Instituto Nacional de Chinandega, la participación y toma de decisiones es muy limitada, no hay grupos de trabajo en apoyo al POA, limitado el principio de gratuidad en los documentos que se solicita la comunidad educativa.

El centro posee un personal calificado que no es aprovechado para potenciar las capacidades y los saberes de cada uno formando equipos de trabajo.

Liderazgo es autocrático.

En el Núcleo Educativo Público Rural No.5 Ángela Moreira, falta representante de docentes en el Consejo Directivo Escolar, otra limitante es su permanencia en el centro.

El MINED no monitorea, no evalúa con la comunidad educativa la implementación del modelo en los centros.

Económicos: En ambos centros de estudio es poca la rendición de cuentas

Las buenas prácticas de la gestión educativa que favorecen la implementación de la política educativa del modelo responsabilidad compartida son:

NEPRNo.5.A.M.La directora ha creado espacios de participación a alumnos y padres de familia en el CDE, adquiriendo el compromiso y motivación en la responsabilidad compartida, que le permita participar en la toma de decisiones en la gestión educativa, dando aportes al POA, formándose en su derecho de ciudadanos, en protección al medio ambiente, seguridad ciudadana, trabajo en equipos, los docentes están organizados en apoyo al plan anual, formación de alumnos monitores solidarios con los más atrasados en su aprendizaje, solidaridad de los docentes en apoyo a alumnos que se ausentan del centro, atención a educación inclusiva apoyo a la formación de la FES, respeto, gratuidad en

documentos solicitados, inventarios de materiales de parte de los docentes elaboración de actas y libros de registro de asistencia de docentes, reparaciones, calificaciones libro de reuniones, las decisiones de la directora decisiones no afectan a personas ni grupos, las relaciones motivan satisfacen el compromiso laboral.se puede decir por sus características se conduce a un liderazgo democrático.

En el INACH, el director ha creado espacios de participación en seguridad ciudadana con un plan ante desastres naturales, señalando rutas de evacuación, formación de brigadas con los docentes ante desastres naturales, apoyo a la educación inclusiva en la que el docente adquiere el compromiso de participar en el desarrollo de los estudiantes, formación de alumnos monitores solidarios con sus compañeros.

La gestión educativa en el marco de la política del modelo responsabilidad compartida tiene una característica bien definida, “participación en la toma de decisiones”; en la que los docentes deberían ser los primeros en emitir juicios e involucrarse en la gestión apoyados en el derecho que la ley le confiere, convirtiéndose en un sujeto de la transformación educativa ya que, constatan lo que ocurre pero, no interviene como sujeto de lo que ocurre, está en el sistema educativo, pero no existe compromiso en realizar la transformación que se necesita para lograr la calidad

Desde la escuela, poco se ha avanzado en cuanto a la formación de ciudadanos conforme al derecho que la Constitución Política de la República de Nicaragua y sus leyes, Reglamentos y Planes de Nación y Educación, le confiere de participar en los asuntos públicos de su comunidad, ya que este se ve limitado por las acciones de cada uno de los directores de institutos públicos de secundaria ejecuta.

6.1.2- Recomendaciones

Al Ministerio de Educación:

Control y monitoreo de la elaboración del Plan Operativo Anual en base a las políticas educativas establecidas y el Manual de Funcionamiento de los Centros Públicos.

Dar seguimiento al cumplimiento en la implementación de la Gestión Educativa en el marco de la política del modelo Responsabilidad Compartida, establecidas en el PNDH y PEE a través de sistematizaciones en cada centro de estudio.

La asignación del director en los centros, se ajuste a los requerimientos establecidos en la normativa de la ley de Carrera Docente y ley de Educación.

Efectuar evaluaciones en asambleas con los actores socioeducativos, estableciendo los logros dificultades, con seguimientos de control en avances.

Control de libros de donaciones e ingresos de cafetines y fotocopiadoras de los centros de estudios.

Control de los recursos que posee cada centro Público, tomando en cuenta la opinión de la comunidad educativa y Consejo Directivo Escolar.

Equipamiento a los centros rurales de equipos tecnológicos.

CAPITULO VII

7.1-BIBLIOGRAFIA

- 1-Aguilar, H. (2007). *Eficacia de la Ley de Participación educativa en la gestión Administrativa y docente del Instituto Público Primero de Mayo, durante el primer semestre 2007*, I Congreso de Educación, UNAN-Managua.
- 2- Almendarez, S. 2010. *Consejos del Poder Ciudadano y Gestión Pública en Nicaragua*. Enlace
- 3-Asturias y otros. (2004). *Estudio cualitativo sobre la participación ciudadana en el mejoramiento de la calidad de la educación en cinco países latinoamericanos .Informe consolidado regional*. Recuperado de www.aed.org
- 4-Benítez M.A. (2010). *Las Unidades de Análisis en el Método Comparativo: un enfoque teórico cualitativo*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional Secretaría de Investigación y Posgrado. México D.F. Recuperado de www.repositoriodigital.ipn.mx
- 5-Bonilla,L y otros.(2012) *Dossier del Plan de Estudio de la Maestría Gran-Nacional en Educación Comparada* .Venezuela
- 6-Borjas,B. (2003) *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas Venezuela. Fe y Alegría.
- 7-Casassaus, J. (2000), *Gestión Educativa*. Chile. UNESCO.
- 8-Casassus, J.2000. *La Gestión Educativa en América Latina: Problemas y Paradigmas*. Chile. UNESCO.
- 9-Casassus, J. (1997). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, Antología de Gestión Escolar*. México: SEP.
- 10- Chávez. R.J. 2008. *Aproximación a la Educación Comparada como Ciencia*. La Habana En Educación
- 11-Davis, Keith y Newstron (1994). *Comportamiento Humano en el Trabajo México* .Mc Graw-Hill.
- 12-Elías, J; Mascaray, J. (1998) *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

- 13-Folgueiras B.2009.Metodos y Técnicas de recogida y análisis de información cualitativa.
- 14-Gadea.V.2011.Linea Base. El Viejo.Africa70.
- 15-Gvritz, S. (2009) .*El rol del director en la Gestión de la mejora Escolar*. Colombia. Escuelas del Bicentenario.
- 16-Gvritz,S.(2005).*Mejorar la Escuela*. Buenos Aires. Granica
- 17-Grasmick, M.(2006).Una *Responsabilidad Compartida*. Secretaria de Educación del estado de Maryland. Recuperado de marylandpublicschools.org/NR/rdonlyres/
- 18-Hernández, S.J y otros. (2006) .*Metodología de la Investigación*, 4ta Edición, México D.F.
- 19-Hernandez.S. 2006. *Metodología de Investigación*. México. .McGraw-Hill.
- 20-IIPE-Buenos Aires. (2000).Modulo Comunicación. Buenos Aires. Ministerio de Educación la Nación
- 21-MINED.(2010).Manual de Funcionamiento de los Centros Públicos. Managua.
- 22-Massón y Torrez (2011).Educación Comparada y tendencias Educativas. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Caracas.
- 23- Montero. E.V.1980.La Educación Comparada: Breve Estudio Documental. España. Educar.
- 24-Mora, D.2009.Estándares e indicadores de calidad de la educación para los países ALBA. Revista Integra Educativa,2.(3),15-18.
- 25-Mora, D.2009.Estándares e indicadores de calidad de la educación para los países ALBA. Convenio Andrés Bello. La Paz
- 26-OEP, 2011, Código de Conducta Ética de los servidores Públicos del Poder Ejecutivo. Managua MINED.
- 27-Plan Estratégico de Educación. (2011-2015). MINED

- 28-Pereira,R.H.(2010),El Trabajo Organizado de la Junta de San Caralampio .Managua .Acciones de Esperanza.
- 29-Pichardo, G. Rivero, M.2013.Educación Superior Comparada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Barquisimeto. Recuperado 12 de Diciembre 2014 de: <https://es.scribd.com/doc/.../Educacion-superior-comparada-Maria-y-Gab>
- 30-Pozner,P.(2000):Participación y Demanda Educativa
- 31-Quintana, M.E. (2002).Colegio Belén. Fe y Alegría Una Experiencia de Fe y Alegría en Nicaragua Managua: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- 32-Quiroz y Vásquez, 2009La profesionalización del Director Integra Educativa Vol. II / Nº 3.p.81.Instituto Internacional de Integración. La Paz.
- 33-Rodríguez, N.(2000.)Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza, Caracas. EDUCERE.
- 34-Rojas y Gaspar. (2006).Bases del Liderazgo en Educación Chile Orealc/Unesco Chile.
- 36-Sanabria, R y Vargas, R..(2007).Análisis de la política educativa relacionada con el Proyecto Aula Abierta en el período 2000-2005. (Tesis de pregrado). Ciudad universitaria Rodrigo Fasion. Costa Rica Recuperado www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l
- 37-Tamayo.T.M.(2003).*El proceso de la Investigación*, Editorial LIMUSA, .México. cuarta edición.
- 38-Tamayo y Tamayo (2003).*Proceso de la Investigación Científica*” México. Noriega
- 39-Vigil, M.1983. La nueva educación en Nicaragua: un debate abierto. *La educación tradicional heredada*.No.32 .P:22-23. Doi. www.envio.org.ni/articulo
- 40-Tunnermann, C. (1980) Hacia una nueva educación en Nicaragua, Managua. MED.

CAPITULO VIII ANEXOS

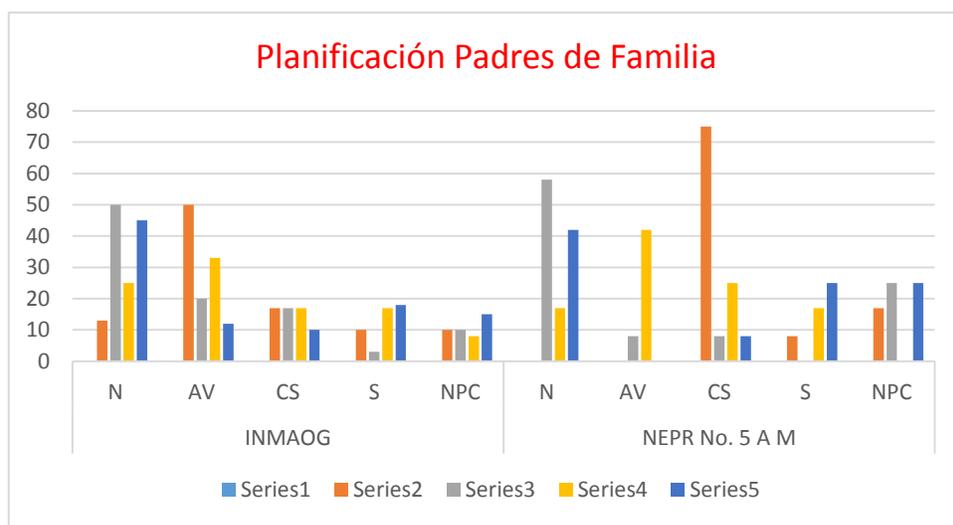
8-Resultados Obtenidos en las Dimensiones

Tabla No.8.1 Planificación Padres de Familia

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta																				
Ítems																				
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. El director da a conocer lo que pretende en el centro de estudios, a corto y mediano plazos (misión, visión y valores.	8	13	30	50	10	17	6	10	6	10	0	0	0	0	9	75	1	8	2	17
2. Los padres de familia participan en la elaboración del plan anual del centro.	30	50	12	20	10	17	2	3	6	10	7	58	1	8	1	8	0	0	3	25
3. El centro organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que participen los padres de familia.	15	25	20	33	10	17	10	17	5	8	2	17	5	42	3	25	2	17	0	0
4. El fondo percibido de los cafetines y fotocopiadoras se utiliza para pintura, reparaciones menores, abastecer material de limpieza y oficina, emergencias del Centro según la necesidad autorizados por el MINED municipal.	27	45	7	12	6	10	11	18	9	15	5	42	0	0	1	8	3	25	3	25

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia, Cuestionarios aplicados a padres de familia de institutos públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Grafico No 8.1. Planificación – Padres de Familia



Planificación – Docentes

Tabla No. 8.2

Categoría de Respuesta	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	F A	%	F A	%	FA	%	FA	%	F A	%
1. Las actividades de cada mes son planificadas y orientadas por la dirección del centro.	10	18	22	40	4	7	14	25	5	9	5	63	2	25	1	13	0	0	0	0
2. Los docentes participan en la elaboración del plan anual del centro.	24	44	6	11	4	7	7	13	14	25	3	38	1	13	3	38	1	13	0	0
3.-El fondo percibido de cafetines escolares fotocopiadores, se utiliza para pintura, reparaciones menores y oficina, abastecer de material de limpieza y	22	40	9	16	4	7	7	13	13	24	5	63	1	13	0	0	0	0	2	25

Tabla No.8.3 Planificación - Alumnos

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítems	A		A		A		A		A		A		A		A		A		A	
1. La dirección organiza los estudiantes para participar en actividades deportivas, académicas, y científicas.	35	16	93	43	28	13	49	22	13	6	10	30	5	15	2	6	13	39	3	9
2. Los estudiantes participan en la elaboración del plan anual en el centro.	90	41	44	20	22	10	18	8	44	20	11	33	6	18	4	12	11	33	1	3
3.- La dirección y el Consejo Escolar o Institucional proporciona a cada aula material de limpieza, pintura, luminarias, apoyo económica estudiantes que asisten a competencias, de los fondos disponibles de fotocopiadora y cafetines o Kioscos escolares.	126	58	35	16	16	7	24	11	17	8	19	58	9	27	2	6	2	6	1	3
4. El centro promueve la formación ocupacional a través de talleres de costura y ebanistería a estudiantes en riesgo.	65	30	45	21	35	16	53	24	20	9	21	64	8	24	0	0	2	6	2	6
5. La dirección planifica la ejecución de actividades encaminadas a la creación de huertos escolares.	78	36	38	17	34	16	40	18	28	13	6	18	4	12	3	9	20	61	0	0
6. El centro escolar posee un plan de evacuación ante desastres naturales.	26	12	34	16	32	15	110	50	16	7	10	30	2	6	4	12	17	52	0	0
7. La dirección promueve campañas para ahorrar agua y energía eléctrica.	98	45	36	17	36	17	34	16	14	6	20	61	6	18	0	0	7	21	0	0

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a docentes de institutos públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014

Grafico No.8.3 Planificación - Alumnos

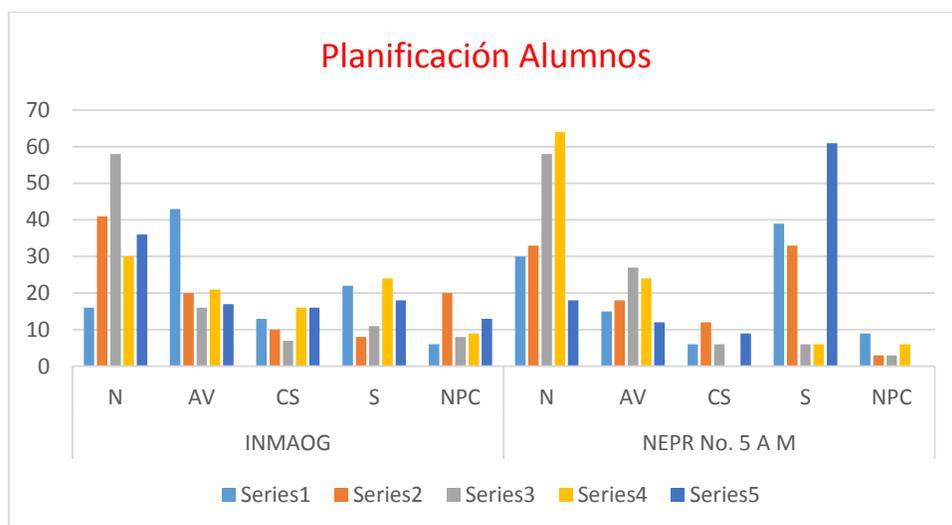


Tabla No.8.4 Comunicación-Padres de Familia

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. La comunicación establecida entre los padres de familia y el director es cordial y respetuosa.	2	3	19	32	28	47	5	8	6	10	0	0	0	0	3	25	9	75	0	0
2. La dirección informa con frecuencia como utiliza los recursos económicos, materiales y otros.	34	57	4	7	14	23	8	13	0	0	4	33	0	0	1	8	6	50	1	8
3. La dirección informa a los padres de familia ,sobre actividades académicas y administrativas programadas durante el año escolar	9	15	25	42	16	27	10	17	0	0	1	8	2	17	5	42	3	25	1	8

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Padres de familias de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Gráfica- No.8.4 Comunicación-Padres de Familia

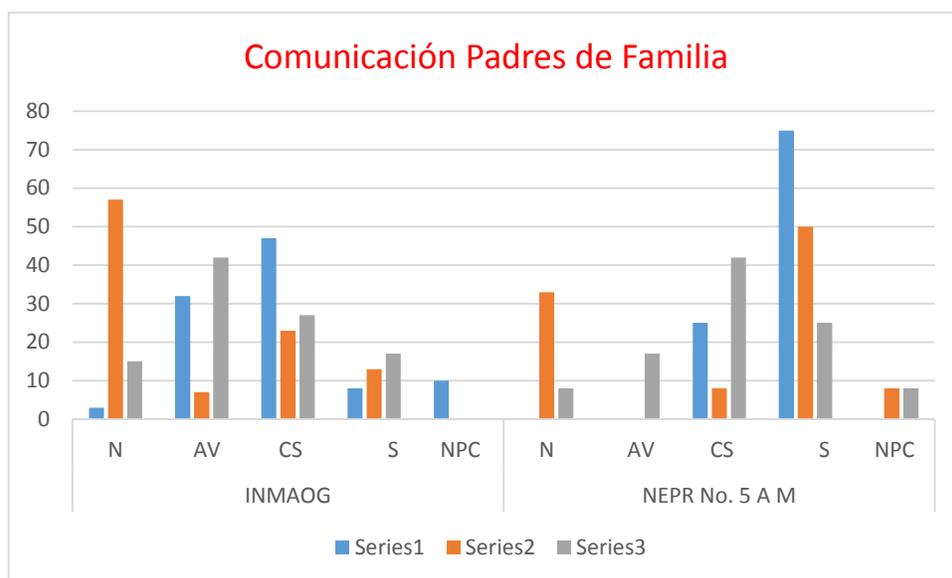


Tabla No.- 8.5- Comunicación-Docentes

Centro de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%
1. Los docentes somos escuchados con ética, respeto humanismo, al plantear problemas ante la dirección, logrando una comunicación clara oportuna, efectiva y eficiente.	26	47	18	33	10	18	1	2	0	0	1	13	3	38	2	25	2	25	0	0
2. El director realiza reuniones para informar los ingresos y egresos del centro.	39	71	6	11	8	15	1	2	1	2	3	38	5	63	0	0	0	0	0	0
3. La dirección comunica cada mes, a la comunidad educativa sobre las principales actividades académicas, administrativas, y extracurriculares programadas durante el año escolar.	24	44	14	25	8	15	4	7	5	9	1	13	4	50	3	38	0	0	0	0

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Docentes de institutos públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Grafica No. 8.5 Comunicación Docentes

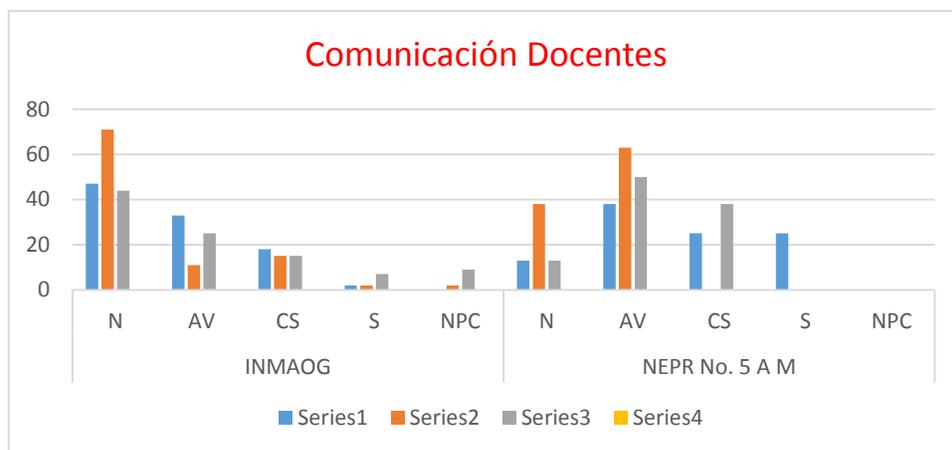


Tabla No.8.6 Comunicación - Alumnos

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	FA	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El director felicita y los estimula a los estudiantes que participan en competencias científicas culturales, académicas y deportivas.	79	36	42	19	22	10	47	22	28	13	9	27	7	21	3	9	14	42	0	0
2. El Consejo Escolar o Consejo Institucional y la dirección informar de los ingresos y egresos de fotocopiadora, cafetines o quioscos y los coloca el informe en lugar visible.	125	57	24	11	14	6	23	11	32	15	18	55	4	12	2	6	7	21	2	6

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Alumnos de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014

Grafica 8.6 Comunicación - Alumnos

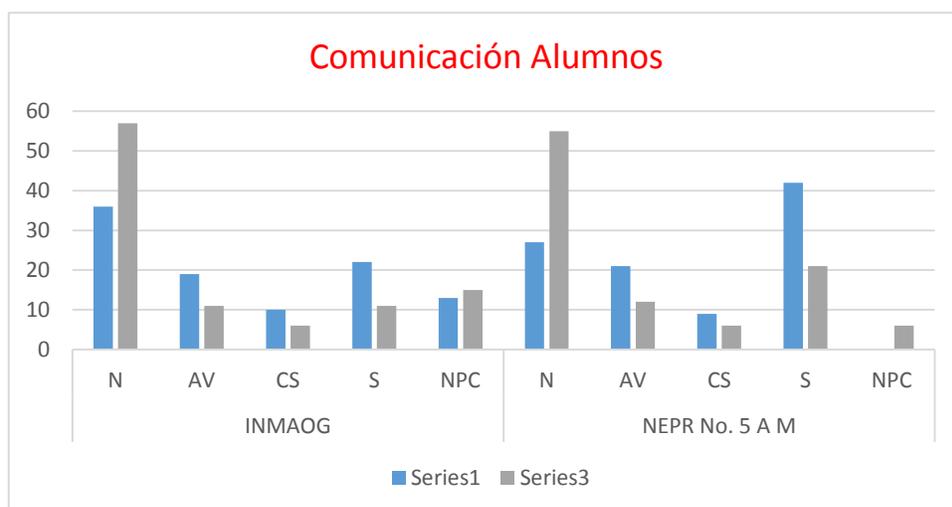


Tabla No.8.7 Trabajo en Equipo - Padres de Familia

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. El Consejo Directivo Escolar o Institucional con el director, autoriza los contratos de cafetines o quioscos escolares y fotocopiadores que funcionan en el centro.	20	33	12	20	4	7	14	23	10	17	6	50	3	25	1	8	1	8	1	8
2. La dirección escucha las sugerencias de los padres de familia para mejorar las condiciones del centro.	20	33	18	30	8	13	9	15	5	8	1	8	1	8	3	25	6	50	1	8
3. Los padres de familia participan en la planificación de rifas y eventos para recaudar fondos en beneficio del centro.	18	30	22	37	12	20	8	13	0	0	6	50	0	0	1	8	3	25	2	17

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: propia. Cuestionarios aplicados a Padres de Familias de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Grafica No.8.7 Trabajo Equipo Padres de familia

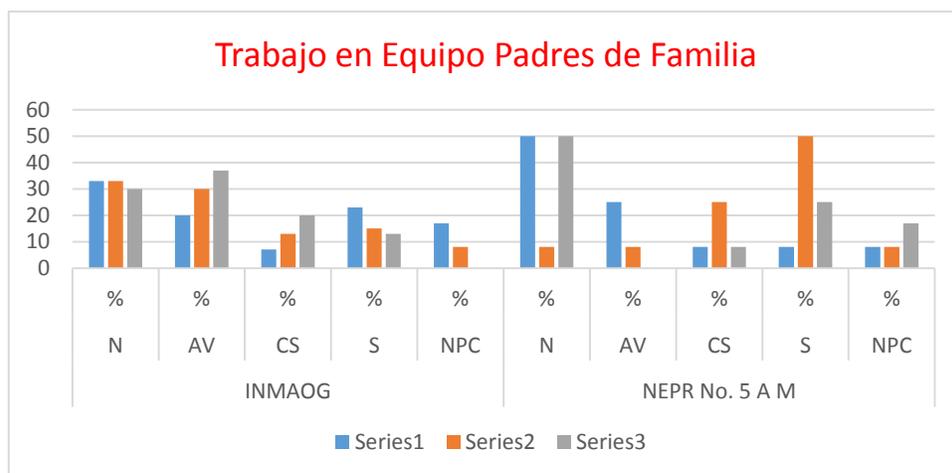


Tabla No.8.8-Trabajo en Equipo-Docentes

Centro de Estudios	Categoría de Respuesta	INMAOG										Ángela Moreira											
		N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
	Ítems	A		A		A		A		A		A		A		A		A		A		A	
	1. Los docentes organizan actividades para recaudar fondos en beneficio del centro.	26	47	16	29	7	13	2	4	4	7	3	38	4	50	1	13	0	0	0	0	0	0
	2...La dirección promueve con el docente la organización del movimiento de alumnos monitores o ayudantes.	3	5	15	27	18	33	19	35	0	0	0	0	1	13	2	25	4	50	1	13	0	0
	3. La dirección planifica con los docentes reuniones periódicas con los tutores de los estudiantes, para abordar aspectos académicos y de comportamiento relacionados con los estudiantes.	8	15	23	42	17	31	7	13	0	0	5	63	2	25	1	13	0	0	0	0	0	0
	4. El director apoya lo planificado por los docente y el responsable de la sala TIC calendarizando las visitas a dicha	18	33	13	24	10	18	6	11	8	15	4	50	3	38	0	0	0	0	0	0	1	13

sala.																					
5. El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad educativa.	21	38	16	29	9	16	7	13	2	4	0	0	3	38	0	0	5	63	0	0	
6. La dirección organiza a los docentes en brigadas ante desastres naturales.	5	9	16	29	10	18	22	40	2	4	0	0	0	0	3	38	5	63	0	0	

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Docentes de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Grafica No 8.8 Trabajo Equipo Docentes

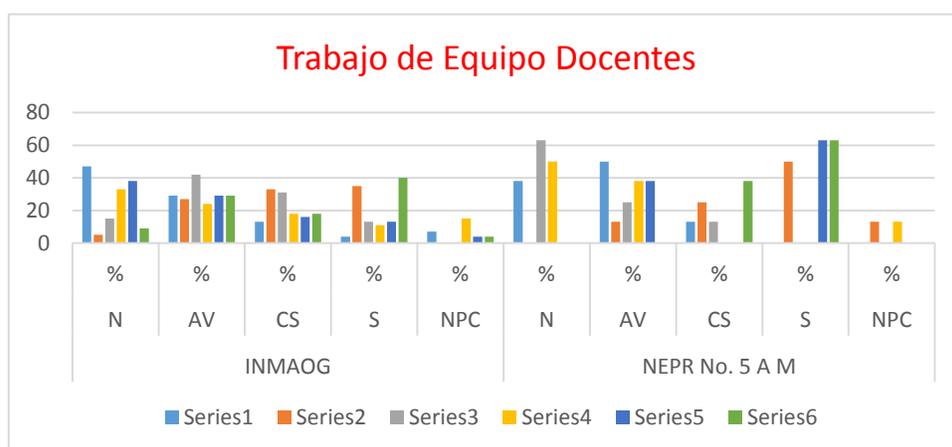


Tabla No.8.9 Trabajo de Equipo - Alumnos

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. La dirección da a conocer los acuerdos, entre el centro y las personas a cargo de cafeterías o quioscos escolares y fotocopiadores.	124	57	34	16	12	6	13	6	35	16	16	48	8	24	3	9	6	18	0	0
2. Los estudiantes planifican con el director y el	72	33	37	17	19	9	70	32	20	9	11	33	1	3	5	15	16	48	0	0

Tabla No.8.10 Liderazgo - Padres de Familia

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. La dirección organiza actos de reconocimiento, estimulando a los estudiantes.	15	25	16	27	20	33	7	12	2	3	1	8	5	42	4	33	1	8	1	8
2. El director permanece en el centro y solucionan los inconvenientes que se presentan.	22	37	8	13	8	13	18	30	4	7	1	8	1	8	3	25	6	50	1	8
3. Todo documento solicitado en el centro es gratuito.	22	37	3	5	8	13	18	30	9	15	1	8	0	0	3	25	8	67	0	0

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a padres de familia de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Gráfico 8.10 Liderazgo Padres de Familia

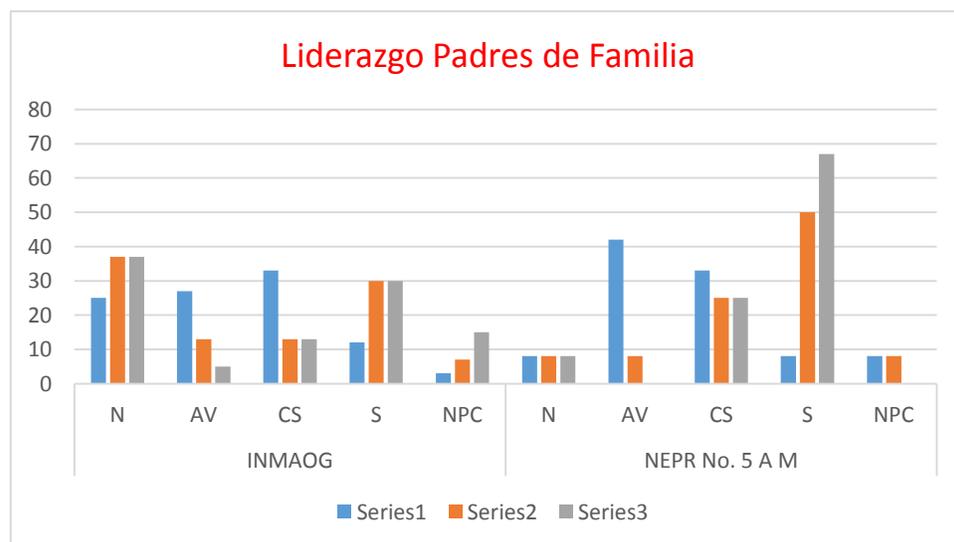


Tabla No.8.11- Liderazgo - Docentes

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Categoría de Respuesta	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%
Ítems																				
1.- El director dedica un mínimo del 25%del tiempo laboral a las actividades de supervisión, asistencia técnica al personal y propone estrategias de mejora.	24	44	11	20	8	15	5	9	7	13	3	38	2	25	3	38	0	0	0	0
2. El director apoya al docente que participa en cursos para mejorar sus capacidades profesionales y técnicas académicas.	19	35	17	31	10	18	3	5	6	11	3	38	1	13	0	0	3	38	1	13
3 La dirección apoya la educación inclusiva al incorporar al centro estudiantes con capacidades diferentes.	3	5	6	11	8	15	35	64	3	5	0	0	2	25	0	0	6	75	0	0
4. Las acciones que se realizan en el centro de estudios, motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral.	10	18	26	47	12	22	2	4	5	9	1	13	3	38	3	38	1	13	0	0
5. El director otorga a los docentes igualdad en el trato, el que se manifiesta en relaciones de solidaridad, humanismo, respeto hacia sus subordinados ante situaciones planteadas.	20	36	18	33	8	15	5	9	4	7	0	0	5	63	1	13	2	25	0	0

Tabla No.8.12 Liderazgo - Alumnos

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
Categoría de Respuesta	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Ítems	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%	F A	%								
1. La dirección apoya el proceso de organización de la FES, para que los docentes de aula donde se encuentren impartiendo clases, garanticen el orden disciplina y transparencia del acto.	79	36	51	23	30	14	26	12	32	15	7	21	7	21	5	15	1	42	0	0
2. Al director lo encontramos disponible en el centro.	11	53	43	20	27	12	18	8	15	7	1	33	15	45	3	9	2	6	2	6
3. Por falta cometida si la medida formativa es el retiro del estudiante, los docentes asignan trabajos para no afectar el rendimiento académico del afectado.	39	18	61	28	32	15	60	28	26	12	1	3	7	21	3	9	2	64	1	3
4. El centro atiende a estudiantes con capacidades diferentes.	37	17	65	30	29	13	70	32	17	8	0	0	8	24	2	6	1	55	5	15

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a alumnos de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Gráfico 8.12 Liderazgo Estudiantes

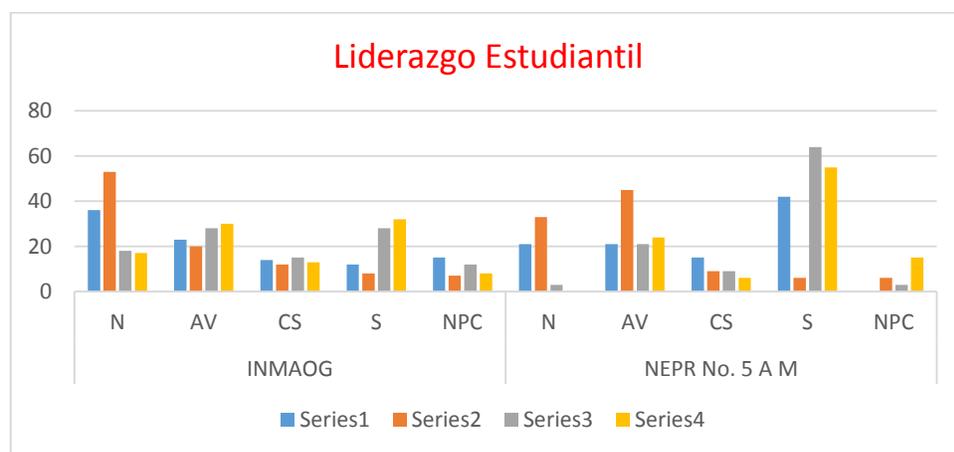


Tabla No.- 8.13 Participación-Padres de Familia

Centros de Estudios	INMAOG										Ángela Moreira									
Categoría de Respuesta	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
Ítems	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. En la elaboración de acuerdo y convenios entre alcaldía, organismos y el centro, están presentes los padres de familia	30	50	16	27	10	17	1	2	3	5	8	67	0	0	2	17	0	0	2	17
2. En el Consejo Directivo escolar o Institucional hay representación de Padres de Familia, los que participan en la toma de decisiones.	5	8	15	25	20	33	20	33	0	0	0	0	2	17	2	17	7	58	1	8
3. En el recibimiento de equipos y materiales donados al centro por parte de la alcaldía MINED y organismos, están presentes los padres de familia.	24	40	14	23	10	17	6	10	6	10	7	58	3	25	1	8	0	0	1	8
4. Los materiales audiovisuales que se otorgan en préstamo a otras instituciones los autoriza el Consejo Directivo Escolar o institucional.	30	50	16	27	4	7	5	8	5	8	3	25	0	0	1	8	5	42	3	25

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Padres de familias de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.

Grafica 8.13 Participación Padres Familia

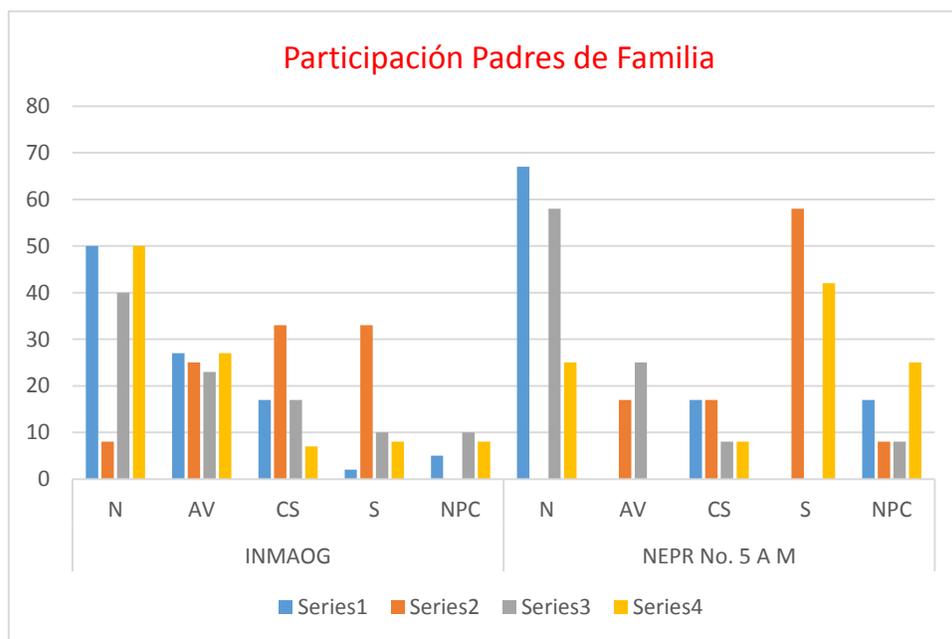


Tabla No.8.14- Participación - Docente

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. En los acuerdos y convenios que firma el Consejo Escolar o Consejo Institucional con la alcaldía y organismos, están presente los docentes.	36	65	2	4	2	4	8	15	7	13	3	38	2	25	3	38	0	0	0	0
2. En el Consejo Directivo Institucional tienen representación los docentes y participa en la toma de decisiones.	25	45	8	15	2	4	7	13	13	24	3	38	3	38	0	0	1	13	1	13
3. Los docentes están presentes en las entregas de equipos y materiales por parte de la alcaldía, MINED y	36	65	6	11	4	7	4	7	5	9	3	38	2	25	3	38	0	0	0	0

otros organismos																				
4.Los materiales audiovisuales que se otorgan en préstamo a otras instituciones los autoriza el Consejo Directivo Escolar o Institucional.	29	53	5	9	3	5	0	0	18	33	5	63	0	0	1	13	0	0	2	25
5. Los docentes realizan inventarios de la cantidad de recursos y equipos con los que cuenta el centro de estudios.	27	49	12	22	8	15	3	5	5	9	1	13	1	13	1	13	5	69	0	0
6. En toda reunión con docentes se levanta un acta de la agenda tratada, en la que se toman acuerdos y al final firmamos.	10	18	20	36	10	18	12	22	3	5	0	0	2	25	1	13	5	63	0	0

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Docentes de institutos públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014

Grafica 8.14 Participación Docentes

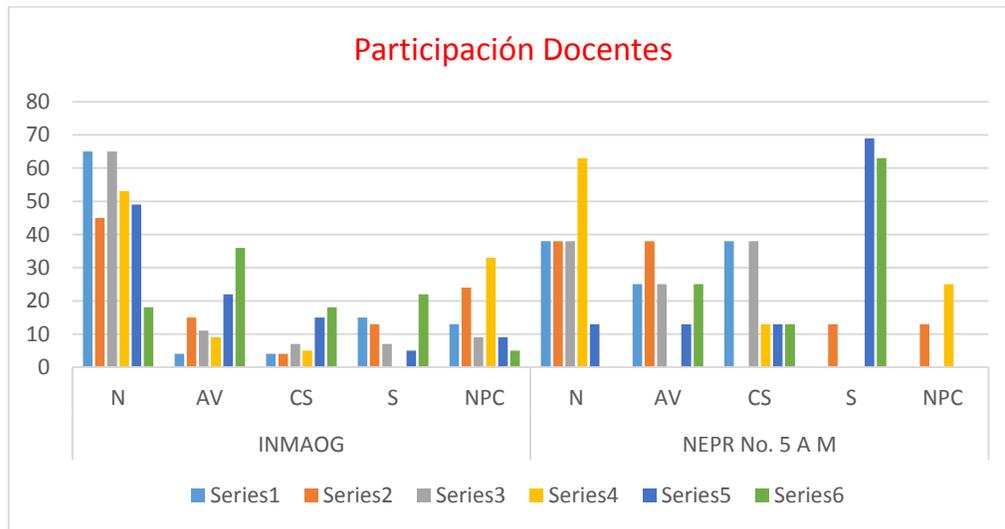


Tabla No.8.15- Participación – Alumnos

Centros de Estudios	INMAOG										ANGELA MOREIRA									
	N		AV		CS		S		NPC		N		AV		CS		S		NPC	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. Los estudiantes, el Consejo Directivo Escolar y el director, elaboran convenios y acuerdos entre organismos y alcaldías en apoyo al centro escolar.	85	39	43	20	18	8	22	10	50	23	12	36	9	27	6	18	5	15	1	3
2. Los estudiantes de la FES, tienen representación en el Consejo Directivo Escolar o Institucional y participan en la toma de decisiones	83	38	34	16	20	9	38	17	43	20	10	30	5	15	5	15	10	30	3	9
3. Los estudiantes participan en el recibimiento de materiales y equipos donados por la alcaldía, MINED y organizaciones.	109	50	44	20	22	10	18	8	25	11	16	48	7	21	3	9	6	18	1	3
4. Los estudiantes participan en el inventario de materiales y equipos (computadoras, televisores, data show, máquinas de coser y otros)	109	50	26	12	24	11	13	6	46	21	26	79	3	9	0	0	2	6	2	6
5. En reuniones y asambleas, se levantan actas de la agenda a tratar y de los acuerdos, los que ratificamos y firmamos.	53	24	49	22	49	22	27	12	40	18	5	15	9	27	3	9	8	24	8	24

FA= Frecuencia; %=Porcentaje. Fuente: Propia. Cuestionarios aplicados a Alumnos de Institutos Públicos de la ciudad de Chinandega en el año 2014.